Made to Stick

粘性

COAY Books

目录
Content

- 内容简介
- 前言：让创意富有黏性（1）
- 前言：让创意富有黏性（2）
- 前言：让创意富有黏性（3）
- 前言：让创意富有黏性（4）
- 前言：让创意富有黏性（5）
- 前言：让创意富有黏性（6）
- 前言：让创意富有黏性（7）
- 前言：让创意富有黏性（8）
- 第一章…简　约（1）
- 第一章…简　约（2）
- 第一章…简　约（3）
- 第一章…简　约（4）
- 第一章…简　约（5）
- 第一章…简　约（6）
- 第一章…简　约（7）
- 第一章…简　约（8）
- 第一章…简　约（9）
- 第一章…简　约（10）
- 第一章…简　约（11）
- 第一章…简　约（12）
- 第一章…简　约（13）
- 第一章…简　约（14）
- 第一章…简　约（15）
- 第一章…简　约（16）
- 第二章…意外?（1）
- 第二章…意外?（2）
- 第二章…意外?（3）
- 第二章…意外?（4）
- 第二章…意外?（5）

- 第二章…意外?（6）
- 第二章…意外?（7）
- 第二章…意外?（8）
- 第二章…意外?（9）

内容简介

为什么我们把不该遗忘的事遗忘?

为什么我们把不该当真的事铭记?

这是因为

有的事能粘住你

有的事却淡如水

一个生物老师花一个小时来解释有丝分裂，一星期后只有三个学生记得那是什么。一位经理在演讲中介绍了一套新的战略方案，员工们都在热情地点头称是，然而第二天我们发现坐在前排的员工仍在无动于衷地执行旧的战略。为什么有些创意能铭刻在他人的脑海，有些却不能？那些成功的创意是天然有趣，还是被某些方法改造得有趣?

现任斯坦福大学商学院组织行为学教授奇普•希思在他这本充满奇思妙想的书中，不仅揭示了能够“黏”在脑中的创意特征，还对能让创意具有黏着力的方法做了阐释。事实上，这也是一本关于后天改造培育创意的书。我们中间许多人竭力使自己的创意能够有效传播，使自己的创意与众不同。这本书在向读者保证：不管你的天生创造力如何，只要一点点努力，几乎所有观点都能够更具黏性；让你的观点粘住别人。

很多人相信能在太空中看到万里长城，很多人深信可乐能腐蚀人的骨骼，但是，只要我们稍加思考就会明白这些都是无稽之谈。为什么这些荒谬的结论能深深印在我们脑海，并且广为流传？而我们对一些不该遗忘的事却轻易忘记：一个生物老师花一个小时来解释有丝分裂，一星期后只有三个学生记得那是什么。一位经理在演讲中介绍了一套新的战略方案，员工们都在热情地点头称是，然而第二天我们发现坐在前排的员工仍无动于衷地执行旧的战略。

为什么有些事情能铭刻在他人脑海，有些却不能？ 现任斯坦福大学商学院组织行为学教授奇普·希思和他的兄弟丹·希思在他这本充满奇

思妙想的书中，揭示了其中的奥秘，那便是能让人们过目不忘的事情往往具有“黏性”，例如克林顿竞选时的口号、好莱坞大片跌宕起伏的情节设计、治疗胃溃疡新药的有效推广。它们都遵循着让创意更有黏性的原则。只要你掌握了这些原则，不管你的天生创造力如何，只要多付出一点点的努力，你几乎所有观点都能够更具黏性，紧紧粘住别人的心。

前言：让创意富有黏性（1）

有个朋友的朋友是个经常旅行的商人，我们不妨叫他戴夫（Dave）。最近，戴夫在大西洋城参加了一个重要的客户见面会。会后，离航班起飞还有一段时间，于是他去了当地的一个酒吧喝了点儿酒。

刚喝完一杯，一个很有魅力的女人就走了过来，问她是否能为他再买一杯。对此，他很奇怪但又有一丝受宠若惊。他说，当然可以。那个女人走到吧台边，又拿过来两杯酒—一杯给戴夫，一杯留给她自己。他说了声谢谢，然后喝了一小口。这就是他能记得的最后一件事情。

确切地说，这是当他醒来之后所能回想起的最后一件事情，此时他不知自己身在何处，却发现自己躺在一个旅馆的浴缸里，身体被埋在冰里。

他疯狂地查看四周，试图了解他在哪里以及是怎样到那里的。就在那时，他发现了一张字条：

别动。拨9–1–1。

浴缸旁的小桌子上放着一部手机。他拿起电话，刚从冰里提起来的发麻的手指拨下了9—1—1。奇怪的是，那个接线员似乎很熟悉他的处境。她说："先生，请您慢慢地、小心地把手伸向背后面，是不是有一根管子从您背部下端伸出来？"

他忐忑不安地往身后摸索，果然，有一根管子。

接线员说："先生，千万不要慌张，您的一个肾已经被割掉了。有一群偷器官的贼在这个城市活动，他们盯上了您。医护人员正在赶来，在他们来之前您待在那儿别动。"

您刚刚读到的是过去15年间最成功的都市传说之一。都市传说的第一条线索，也就是经典的开场白："一个朋友的朋友……"你注意到了吗？我们朋友的朋友比我们朋友自己的生活要有趣得多。

你以前可能听说过偷肾的故事，有几百个版本在流传，但它们都由三个要素组成：（1）有毒的酒，（2）装满冰的浴缸，（3）关于偷肾的点睛妙语。其中有一个版本是一个已婚男人在拉斯韦加斯，他喝的毒酒是他带到房间的妓女给的。这是关于偷肾的一出道德情景剧。

想象一下，现在你合上书，休息一个小时，然后找来一个朋友给他讲述这个故事，当然你不能再回过头去重读那个故事。大多数情况下，你能够近乎完美地把它讲出来。你可能忘记那个旅行者是为了参加一个重要的客户见面会而来到大西洋城的—谁会在意这个呢？但你记住了所有关键的要点。

偷肾是一个有黏性的故事。我们一下子就能听懂它，记住它，迟些时候还能复述它。如果我们相信它是真的，它甚至可能会永远改变我们的行为—至少是在一个有魅力的陌生人把酒递过来的时候。

让我们把偷肾的故事和一家非营利机构发行的报纸上选取的一段话做个对比。“综合性社区的建筑业通常遵循投资回报这一原理，而这一原理是基于实践的，同时可以被模型化，”然后它继续论述，“限制资源流向CCIs的因素是融资者必须求助于针对有目的性或者分类的需求，从而确保责任的履行。”

假设你现在合上书，休息一个小时。事实上，你甚至不用休息，你只需叫来一个朋友，复述这一段话，而你不要回过头去重读，试试怎样。祝你好运！

这是一个公平的对比吗？—一个都市传说和一段晦涩的文字—当然不是。但这正是事情有趣的地方：把我们这两个例子想象成记忆中的两个极端，听起来是不是和你工作中遭遇到的沟通交流比较接近？如果你像大多数人一样，你的工作场所会倾向于报纸的那一极，就好像它是北极星一样。

这一现象可能完全出乎天然：一些创意天然有趣，一些创意则天然无趣。一伙偷器官的贼—有趣！非营利机构的融资策略—无趣！这

一方面存在着一个关于其先天还是后天的争论：那些创意是天然有趣，还是被某些方法改造得有趣？

事实上，这是一本关于后天改造和培育创意的书。

那么，我们应该怎样锻造我们的创意使之成功于世呢？我们中间有许多人正在竭力使自己的创意能够有效传播，使自己的创意与众不同：一个生物老师花一个小时来解释有丝分裂，一星期后只有三个学生记得那是什么；一位经理在演讲中介绍了一套新的战略方案，员工们都在热情地点头称是，然而第二天我们发现坐在前排的员工仍在无动于衷地执行旧的战略。

好的创意要在世界上获得成功，经常会经历一段艰难的时光，可是没有任何证据的、荒谬的偷肾故事却一直在流传。

为什么？仅仅是因为偷肾的话题比其他话题更吸引人吗？或者有没有可能创造一个真实的、有价值的创意，而且能像这个虚假的创意一样有效传播呢？

前言：让创意富有黏性（2）

阿特·西尔弗曼（Art Silverman）盯着一包从电影院买的爆米花，这包东西放在他的办公桌上看起来多少有些不合适。他的办公室里充满了劣质黄油的气味。由于他所在机构的研究，阿特发现他桌上的爆米花人吃了会影响健康，甚至可以说会严重影响健康。他的工作是找出一种方法把这个信息传递给那些对此没有丝毫认识的常看电影的美国人。

西尔弗曼为美国公共利益科学中心（CSPI）工作，这是一个向公众传授营养知识的非营利机构。公共利益科学中心把从3个大城市的12个电影院收集的爆米花送到一个实验室做营养分析，结果让每个人都感到惊讶。

美国农业部（USDA）建议一顿正常的饮食所含的饱和脂肪酸的量不得超过20克，然而实验结果显示，每包爆米花的饱和脂肪酸含量却高达37克。

罪魁祸首是电影院用来爆爆米花的椰子油。椰子油跟其他油类相比有很多突出的优点，它使爆米花看起来质地更为柔滑，散发出更令人心旷神怡的香味。不幸的是，就像实验结果显示的那样，椰子油富含饱和脂肪酸。

光是西尔弗曼桌上的那包爆米花—有人可能当两顿饭之间的点心吃掉，就能提供差不多两天所需的饱和脂肪酸。一包中等分量的爆米花含有37克饱和脂肪酸，毫无疑问，满满一桶爆米花的饱和脂肪酸含量则会达到三位数。

西尔弗曼意识到，主要的挑战在于几乎没有人知道“37克饱和脂肪酸”意味着什么。我们中的绝大多数人都不记得美国农业部的每天营养推荐。37克饱和脂肪酸的摄入量是好还是坏呢？即使直觉告诉我们它是不好的，我们也会想知道它是“相当不好”（例如香烟），还是“一般程度的不好”（例如饼干或者奶昔）。

甚至“37克饱和脂肪酸”这个词本身就足够让人们感到乏味。“饱和脂肪酸没有一点吸引力，”西尔弗曼说，“枯燥而学术化的词汇，谁会去关注它呢？”

西尔弗曼运用了几种相当形象的比较方法—可能会做一个广告，来比较爆米花里饱和脂肪酸的含量和美国农业部推荐的每天摄入量。想象一个柱状图，其中的一根柱子大概是另外一根的两倍。

但是不知什么原因，这依然给人感觉太深奥了。从某种意义上讲，爆米花里的饱和脂肪酸含量是过高的，是不利于健康的。美国公共利益科学中心需要用一种方法来充分传递这一信息。

西尔弗曼提出了一种解决方案。

1992年9月27日，美国公共利益科学中心召开了一次记者招待会。下面是会上发布的信息：“附近电影院所出售的中等分量的‘黄油’爆米花中含有的阻塞动脉的饱和脂肪酸含量比一顿培根鸡蛋早餐、一个巨无霸炸鸡腿午餐和一顿牛排晚餐加在一起所含的还要多。”

公共利益科学中心的专家们没有忽视视觉效果—他们摆出电影院小卖部里所有含饱和脂肪酸的食物。一整天所摄入的不健康食物都被放在了一张桌上，所有那些高脂肪食品被塞入一袋爆米花里。

这件事情迅速引起了巨大反响，CBS、NBC、ABC和CNN电视台都报道了。它还上了《今日美国》和《洛杉矶时报》的头版，以及《华盛顿邮报》的特色版块。

这一创意已经产生黏性了。经常看电影的人开始重视起这些警示，陆陆续续不再吃爆米花了，爆米花的销量也因此受到影响。电影院的服务人员已经习惯于回答关于爆米花是不是采用了“不好的”黄油这类问题。不久以后，大多数全国大型连锁影院—包括联美公司①，AMC电影院和Loews电影院—宣布它们将停止使用椰子油来爆爆米花。

前言：让创意富有黏性（3）

这是一个创意获得成功的故事。更确切地说，是一个真实的创意获得成功的故事。美国公共利益科学中心了解一些有必要和大家共享的知识，他们想出了一种方法来传播自己的创意，使人们能够聆听和关注。这个创意就产生了黏性—就像偷肾的故事一样。

坦率地讲，美国公共利益科学中心的工作还存在很多不足之处。“爆米花含过多饱和脂肪酸”这个故事缺乏器官盗窃团伙所具备的巨大吸引力，并不是很有感染力，甚至没有特别有趣的地方—没有人醒来时会发现自己待在装满油的浴缸里。不仅如此，这则爆米花新闻没有天然的消费者—几乎没有人会争取不睡觉而只是为了和这则爆米花新闻“约会”，因为新闻里没有名人、模特和可爱的宠物。

简而言之，这个爆米花的创意跟我们很多人每天所遇到的那些创意很相像—有趣但不感人，真实但不能引起兴奋，重要但“无关生死”。除非你在广告业或公共事业行业，否则你可能不会有很多资源来支持你的创意。你没有数百万美元的广告预算抑或一支专业编写故事的团队，你的创意需要依赖于它们自身的价值。

这本书的目的就是帮助你的创意富有黏性。所谓“黏性”，是指你的创意能被理解和记住，以及具有持久影响力—它们能改变你的受众的观点或行为。

为什么要使你的创意富有黏性呢？毕竟，我们日常交流中的绝大部分内容是不要求富有黏性的，有些东西并不需要被记住。当我们告诉朋友自己的爱情关系中出现的问题时，我们并没有想让它产生“持久的影响力”。

所以并不是每个观点都需要产生黏性。当我们询问人们需要使一个观点产生黏性的频率时，他们认为这一频率处于一月一次和一周一次之间，也就是说一年12次~ 52次。对于经理人来说，这些有必要具备黏性的创意，是关于新的战略行动方向和指导方针的“重大创意”；

老师们尽力将课程主题、存在的冲突和发展趋势传达给他们的学生—这些主题和思考方法在讲课之后仍能持续很长一段时间；专栏作家试图改变读者对于政策话题的观点；宗教领袖试图和他们的追随者分享精神领域的智慧；非营利性组织试图说服志愿者贡献他们的时间，说服捐献者把他们的钱捐赠给有价值的事业。

相对于使创意产生影响力的重要性，我们对创意本身的关注却相当之少，这不免有些奇怪。当我们得到交流方面的建议时，经常是关于我们的表达方式的："站直、用眼神交流、使用适当的手势。练习、练习、再练习（但是不要听起来像录音）。"有时我们得到结构化的建议："告诉他们你将要表达的内容。也就是说，先跟他们讲，然后告诉他们你都说了些什么。"或者是"从引起他们注意开始—讲一个笑话或者一个故事"。

还有一种是关于了解你的听众："知道你的听众关心什么，这样你就能够在交流中迎合他们。"最后，交流的建议里最常见的就是使用叠语：重复、重复、再重复。

也许除了对重复的强调，所有这些建议都具有明显的价值（如果同样的事你不得不跟一个人讲10遍，那么很可能这个创意并不怎么好。没有一个都市传说要重复10遍）。但是，这一类建议有个明显的缺点：当阿特·西尔弗曼试图找出最好的方法来阐释电影院的爆米花的确不健康时，建议没有起到作用。

毫无疑问，西尔弗曼知道他应该用眼神来进行交流和沟通。但是他应该利用哪些信息呢？他了解他的受众，即那些喜欢爆米花却没意识到爆米花会影响健康的人，那么他应该与他们分享什么信息呢？同时存在的问题还有，西尔弗曼知道他不会享受重复的乐趣—他只有一次机会让媒体关注他的故事。

或者想想小学教师。她知道自己的目标：讲授国家课程委员会指定的教材。她了解她的受众：掌握了一定水平的知识和技能的三年级学生，她知道如何有效地讲话—她是一位身体姿势、言语措辞和眼神

交流方面的艺术鉴赏家，所以目标很明确，受众很明确，形式也很明确。但是，信息本身的设计离“明确”这一标准却还有很大距离。学生物的学生需要了解有丝分裂—好的，那么然后呢？有无数种教有丝分裂的方法，哪一种会富有黏性呢？你怎样才能事先知道呢？

前言：让创意富有黏性（4）

因此，主要的问题是怎样设计一个有黏性的创意。

几年前我们两人—奇普（Chip）和丹（Dan）兄弟—意识到我们在创意如何产生黏性这个问题上已经研究了10年。我们的专长涉及截然不同的领域，但我们都注意到了同样的问题：为什么有的创意成功了，而有的却失败了？

丹对教育产生了热情，他和别人合伙创建了一个名叫“睿智”的出版公司，提出了一个稍微有点异端的问题：如果你要白手起家编一套教材，使用视频和科技代替课本，那么你该怎么做呢？作为睿智公司的主编，丹必须和他的团队一起找出最好的方法来讲授经济、生物、微积分和物理之类的科目。他幸运地和全国一些最杰出、最受爱戴的教授开始了合作：微积分老师是一位喜剧演员，生物老师曾被评为全国年度最佳教师，经济学老师同时又是一位牧师和剧作家。丹从根本上深刻地领会到了杰出教师的速成法则。他发现，虽然每个老师都有独特的风格，但他们的教学方法几乎是相同的。

奇普是斯坦福大学的一位教授，他用了10年左右的时间来研究，为什么有时候不好的创意会在社会这个创意大市场里赢得最后的胜利。一个虚假的创意是怎样取代一个真实的创意的呢？是什么因素使一些创意比其他的显得更重要？作为这类问题的一个切入点，他进入了“天然具有黏性”的创意领域，比如都市传说和阴谋理论。经过这么多年，他极不情愿地熟悉了创意年报中的一些最荒谬、最令人厌恶的说法。所有这些他都听说过，以下有一小部分例子：

? 肯塔基州油炸老鼠。确实，任何一个涉及老鼠和快餐的故事都拥有广阔的市场。

? 可口可乐使你的骨头腐烂。这种恐慌在日本很强烈，但到目前为止这个国家还未曾出现青少年患有凝胶状病变的流行病。

? 如果你对着一部前灯掉了的汽车闪灯，你将会遭到歹徒的枪击。

? 中国的万里长城是在太空中唯一可见的人工建筑（长城的确很长但是不够宽。想一想：如果能看见长城的话，那么任何州际高速公路都能被看见，也许一些沃尔玛超市也可以被看见）。

? 你只使用了大脑的10%（如果这是真的，那么你当然就可以更加心安理得地损坏大脑）。

奇普和他的学生一起，花了几百个小时来收集、编码和分析那些天然具有黏性的创意：都市传说、战时传闻、谚语、阴谋理论和笑话。都市传说是假的，但是很多天然具有黏性的创意是真的。事实上，谚语可能是最古老的天然具有黏性的创意—一种流传数个世纪，穿越各种文化的至理名言。举个例子，“无风不起浪”这个谚语已经在超过55种不同的语言中流行。

在研究这些既普通又深奥的天生具有黏性的创意时，奇普和

1 700多名参加者一起进行了40多个实验，主题分别如下：

? 为什么占卜者的预言400年后仍然被人们阅读?

? 为什么《心灵鸡汤》的故事能给予人们灵感?

? 为什么无效的民间治疗法仍在延续?

几年前，奇普开始在斯坦福大学教授一门课，课程名称是《怎样使创意具有黏性》。这门课程的前提是，如果我们懂得是什么让自己的想法天然具有黏性，我们会更好地使自己的信息产生黏性。在过去的几年中，他为几百个未来要成为经理、公共政策分析学家、记者、设计家和电影导演的学生讲授了这门课。

2004年，我们突然明白一直以来我们都从不同角度接触过这个问题。奇普研究并讲授了是什么使创意产生黏性。丹试图找出实践方法使创意产生黏性。奇普比较了都市传说和创意故事的不同成功途径，丹比较了数学和管理课程成功的不同之处。奇普是研究者，同时也是

老师；丹是从业人员，同时也是作家（我们知道如果多花一些时间陪父母，他们会很高兴）。

我们试图剖析那些有黏性的创意—先天的和后天的，找出是什么使它们具有黏性，是什么使都市传说这么引人注目，为什么一些化学课要比其他的课效果更好，为什么每个社会都有一系列的谚语在流传，为什么有的政治观点广泛流传而其他的则达不到目的。

简单地说，我们希望搞明白什么样的创意会具有黏性。我们采用了最受欢迎的作家之一，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的术语“什么会产生黏性”。2000年，格拉德威尔在他名为《引爆点》①的畅销书中列举了导致某种社会现象爆发或者使小群体发展为大群体的力量，以及一旦传染病感染到一定程度之后快速传播的方式。为什么暇步士品牌又迎来新生了？为什么纽约城的犯罪率直线下降？为什么《丫丫姐妹会的神圣秘密》能变得流行?

我们将找出使创意具有黏性的特质，这是格拉德威尔在书中没有涉及的。从这层意义上看，这本书是对《引爆点》的补充。格拉德威尔想知道是什么使社会流行时尚变得流行，而我们感兴趣的是有效的创意是怎样被创造出来的—是什么让一些观点产生黏性而让其他的消失。所以，当我们的关注点从《引爆点》这本书移开时，我们要感谢格拉德威尔创造了“黏性”一词。它本身就具有黏性。

前言：让创意富有黏性（5）

20世纪六七十年代，万圣节前夕“不请吃就捣蛋”②的传统受到了抨击，到处充斥着流言说虐待狂把剃刀刀片放在苹果和糖果里。全美范围内的流言影响了这一传统，父母们仔细检查他们孩子的糖果袋，学校到晚上会打开门，这样孩子就能在一个安全的环境里玩“不请吃就捣蛋”的游戏，医院甚至自愿给糖果袋照X光。

1985年，ABC新闻的一个民意测验显示，60%的家长担心他们的孩子会成为受害者。至今，很多家长还警告他们的孩子不要吃没包装好的任何零食。这是一个令人悲伤的故事：一家人的假期被想伤害孩子的坏人给毁了。但是在1985年，故事发生了奇怪的转变。研究者们大为震惊地发现：关于破坏糖果的流言不过是一个虚构的故事。

研究者和社会学家乔尔·贝斯特（Joel Best）和杰拉尔德·霍里乌奇（Gerald Horiuchi），研究了自1958年以来报道的万圣节前夕发生的事件，他们没有找到任何关于陌生人通过破坏糖果对孩子造成生命威胁的实例。

某年万圣节前夕确实有两个孩子死了，但是他们的死却不是陌生人导致的。一个5岁的小男孩发现了他叔叔藏海洛因的地方，食用海洛因过量，他的亲戚曾试图通过在糖果上撒海洛因来掩盖这个事实。在另外一例中，父亲想得到保险费，竟用氰化物污染过的糖果来杀害自己的儿子。换句话说，社会科学研究而得到的大多数证据表明，接受陌生人给的糖果完全没有问题。你应该担忧的是你的家人。

破坏糖果的故事在过去的30年中改变了上百万父母的行为。令人悲哀的是，它使得邻里之间相互怀疑。它甚至改变了美国的法律：加利福尼亚和新泽西两州都通过了对破坏糖果者使用特殊处罚的法律。为什么这个创意如此成功呢?

前言：让创意富有黏性（6）

在某种意义上，万圣节前夕糖果的故事是前文提到的爆米花故事的孪生兄弟。

这两个故事都突出了一个普通活动中意料之外的危险：吃万圣节前夕的糖果和吃电影院的爆米花；这两个故事都提倡一种简单的行为：检查你孩子的糖果和不要吃爆米花；两者都使用了生动、具体、便于记忆的图像：一个藏有刀片的糖果和一个堆满高脂肪食物的桌子；两个故事都掺杂着某种情绪：万圣节前夕糖果例子中的恐惧和爆米花例子中的厌恶。

偷肾的故事也具备其中的很多特征。一个相当意外的结果：一个家伙停下来喝酒，结果没了一个肾。很多具体的细节：装满冰的浴缸，一根从背部下端伸出的怪异管子。一些负面的情绪：害怕、厌恶、怀疑。

我们开始看到一系列成功创意包含的相同主题和相同特征。在奇普进行的研究的基础上，以及通过回顾很多民俗学者、心理学家、教育研究者、政治学家和谚语搜集者的研究，我们发现：具有黏性的创意都具有一些关键性的特征。有黏性的创意不存在什么“公式”—我们不想夸大事实，但是它们确实表现出了一系列共同特征，使其获得成功的可能性更大。

这就好比在讨论一个出色的篮球运动员所具有的特质。你肯定相信任何一个优秀的运动员都具备一些特质，例如身高、速度、灵活度、力量和球场感觉。但是要想成为优秀的运动员，你不一定非要具备所有这些特点：一些优秀的后卫身高仅有5.1英尺，而且骨瘦如柴；即便具备所有这些特点也不能保证你一定优秀，毫无疑问，还有很多动作缓慢笨拙的身高7英尺的运动员。但是，很明显，如果你在附近的球场上从一群陌生人中挑选队员，你很可能冒险选那个7英尺高的家伙。

创意产生黏性的道理差不多是一样的。我们能够学习的就是如何发现“天然具有黏性”的创意能力，就像那个7英尺高的陌生人一样。我们稍后将在书中讨论赛百味品牌的广告活动，它关注的是一个肥胖的大学生贾里德，每天吃赛百味的三明治减了200多磅。这个广告取得了巨大的成功。但事实上它不是由麦迪逊大街广告公司设计的，而是由一个很善于发现有趣故事的商店老板想出来的。

到这里我们的篮球类比就不成立了：在创意的世界里，我们可以一开始就设计我们的比赛者。我们可以创造观点，使它的黏性最大化。

在研究了上百条具有黏性的创意后，我们发现6条原则一直在发挥着作用：

原则1：简约(Simple)

我们怎样才能找到创意的核心呢？一个成功的辩护律师说，“如果你从十个方面去辩论，即使每一方面都发挥得很好，当陪审员回到休息室，他们还是什么都记不住。”为了抓住一个观点的核心，我们必须学会筛选，必须毫不留情地分清主次。简短并不是我们的使命—只注重简短的措辞不是最理想的，谚语才是最理想的，我们要创造出既简练又深刻的创意。黄金法则是简约的根本模式，即一句话就可以深刻到让一个人用一生的时间去遵守它。

原则2：意外(Unexpected)

我们怎样使听众注意到我们的创意？当我们需要一些时间来让他们理解这个创意时，我们怎样使他们保持兴趣？我们需要打破人们的期望，需要违背常理。吃一袋爆米花对我们健康的伤害等同于我们一整天消耗的所有含脂肪的食物！我们可以利用“吃惊”—这种情绪，它的作用是增加警觉，引起关注—来抓住人们的注意。但是“吃惊”不会持续很长时间，要使创意持久，我们必须引起人们的兴趣和好奇心。你怎样才能使学生在一年中的第48堂历史课上仍然注意力集中呢？我

们可以系统地打开他们的知识“缺口”，然后进行填补，这样就能使人们的好奇心持续很长一段时间。

原则3：具体(Concrete)

我们怎样使创意清楚明白？我们必须根据人体行为和感官信息来解释我们的创意。很多商业交流恰恰在这里出了错—对使命、协同效应、战略和愿景的陈述经常模糊到几乎没有意义。具有黏性的创意充满具体的画面—装满冰的浴缸、带刀片的苹果，因为我们的大脑对记忆具体东西极其兴奋。在谚语中，抽象的真理经常用具体的语言来诠释，比如“双鸟在林不如一鸟在手”。将讲授的东西具体化，是确保我们的创意对每个听众都能达到一致效果的唯一方式。

原则4：可信（Credible）

我们怎样让人相信我们的创意呢？美国前卫生局长埃弗里特·库普（C.Everett Koop）谈关于公共卫生的话题时，很多人不加怀疑地接受了他的观点。但在每天不断变化的情形中，我们并不欣赏这种权威。黏性创意必须有它们自己可信任的背景，我们需要想办法来帮助人们亲自验证我们的观点—创意世界的一个“先试后买”的哲学理念。当我们试图为某物设计一个场景时，我们会本能地抓住硬邦邦的数字。但是在很多情况下，这确实是错误的方法。1980年发生在罗纳德·里根（Ronald Reagan）和吉米·卡特（Jimmy Carter）之间的一场美国总统大选辩论中，里根本可以列举无数的统计数据来说明经济的萧条，但他并没有那样做，而是问了选民一个简单的问题：“在你投票之前，请问一下你自己现在是不是要比4年前富裕。”

原则5：情感(Emotional)

我们怎样使人们关注我们的创意呢？我们要使他们感受到某种东西。在爆米花的例子中，我们使他们对吃爆米花造成的健康危害感到厌恶。“37克”这个统计数据没能引起人们的任何情感。研究表明，人们的慈善捐助往往更可能给予穷困的个人，而不是整个穷困的地区。比起抽象的东西，我们对人更容易产生感情。有时候，困难在于很难

找到可以利用的正确情感。例如，对青少年讲述吸烟的严重后果很难促使他们停止吸烟，而通过激发他们对美国大烟草公司的欺诈行为所产生的憎恨则显得更容易些。

原则6：故事(Stories)

我们怎样使人们按我们的创意行动呢？我们要讲故事。消防队员在参加完每场救火后都会交换自己的故事，这样他们就增加了经验；在听了几年的故事后，他们脑中便有了一个更丰富、更完整的目录，用于描绘救火中可能会遇到的紧急情况，以及可以采取的适当的应对措施。研究表明，在脑中预演一个场景会使我们在现实生活中遭遇类似情况时能更好地应对。同样，听故事担当着一种飞行模拟器的角色，这能够帮助我们更快、更有效地应对事务。

前言：让创意富有黏性（7）

以上是成功创意的6条原则。概括来说，这是一个成功创意的清单：简约（Simple）、意外（Unexpected）、具体（Concrete）、可信（Credible）、情感（Emotional），故事（Stories）。一个聪明的观察者会注意到这个清单的关键词可以被简化成首字母的缩写SUCCESs（“成功”的英文）。当然，这纯粹是一个巧合。好的，我们承认，SUCCESs有一点土。我们本可以把“简约”（Simple）换成“核心”（Core），重新排列这些词的首字母。但是，你不得不承认，CUCCES没有SUCCESs那么好记。

应用这些原则不需要专门技术，也没有所谓的黏性学家。而且，很多原则已经被广泛使用，大多数人不都直觉地认为我们应该“简约”并“利用故事”吗？当然，这跟写散文是不一样的，尽管后者过分复杂而且毫无生机，却仍然拥有一批强大的支持者。

但是等一下，我们认为使用这些原则是很简单的。它们中的绝大多数看起来相对符合常识。那么为什么被精心设计的具有黏性的观点没有多得把我们压倒呢？为什么我们生活中的过程备忘录要比谚语多呢？

悲哀的是，我们的故事中有一个反面角色。这个反面角色是一种自然的心理趋势，它始终如一地挫败我们利用这些原则创造观点的能力。它被称做“知识的诅咒”。

1990年，伊丽莎白·牛顿（Elizabeth Newton）在斯坦福大学通过研究一个简单的游戏而获得了心理学博士学位。在这个游戏中，她把参与者分为两种角色：“敲击者”和“听众”。敲击者拿到一张有25首名曲的单子，例如《祝你生日快乐》和美国国歌《星条旗永不落》。每位敲击者挑选一首，把节奏敲给听众听（通过敲桌子）。听众的任务是根据敲击的节奏猜出歌曲（另外，如果身边有听众，这个游戏在家里玩很有意思）。

这个游戏中听众的任务很艰巨。在伊丽莎白的试验过程中，人们敲出了120首曲子的节奏，而听众只猜出了其中的2.5%：120首中的3首。

但这就是试验结果值得作为心理学论文题目来研究的地方。在听众猜歌曲名前，伊丽莎白让敲击者预测听众猜对的概率。他们预测概率为50%。

敲击者传递的信息40次中才有一次被理解，但是他们认为两次中就有一次。为什么呢?

当一个敲击者敲打的时候，他听到的是他脑子里的歌曲。来吧，你可以自己亲自来试试，你不可能避免在脑中听到曲调。同时，听众听不到那个曲调—他们所能听到的只是一串分离的敲击声，就像一种奇怪的莫尔斯式电码。

在试验里，听众要付出很多努力才能辨出乐曲，敲击者会对此感到震惊：难道不是很明显就能听出来吗？当一个听众把《星条旗永不落》猜成《祝你生日快乐》时，敲击者的想法可能是：你怎么会这么蠢呢?

做一个敲击者很难。问题在于敲击者已拥有的知识（歌曲题目）让他们想象不到缺乏这种知识会是什么情形。当他们敲击的时候，他们不能想象听众听到的是那些独立的敲击声而不是一首曲子。这就是“知识的诅咒”。一旦我们知道某样东西，我们就会发现很难想象不知道它是什么样子。我们的知识“诅咒”了我们。对于我们来说，同别人分享我们的知识变得很困难，因为我们不易重造我们听众的心境。

敲击者/听众试验每天都在世界各地重演。CEO和一线员工、老师和学生、政客和投票者、商人和消费者，作家和读者都可以看成敲击者和听众，所有这些群体之间都需要持续不断的沟通，但是如同敲击者和听众一样，他们之间存在着巨大的信息不对称。当一个CEO讨论“开放股东价值”时，他的脑中有一首职员听不到的曲子。

这是个很难避免的问题—一个CEO可能30年来每天都沉浸在商业的逻辑和习惯中，颠倒进程就如同让铃声不响一样不可能，你不可能忘却你已经知道的东西。事实上，只有两种方法能可靠地打败“知识的诅咒”。第一个是什么都别学，第二个是形成你的观点然后转变它。

这本书将教你如何转变你的观点，打败“知识的诅咒”。刚才介绍的6条原则是你最好的武器，能当做一种标准来用。我们就以对员工宣布必须追求“股东价值最大化”的CEO为例。

这个观点简单吗？是的，因为它很简短，但是它缺乏谚语的简练。它出人意料吗？不。具体吗？不。可信吗？只因为它从CEO的嘴里说出来。有情感吗？不。是个故事吗？不。

比较一下“股东价值最大化”这个观点和约翰·F·肯尼迪（John F.Kennedy）1961年的著名号召—“在这个年代末要把人类送上月球，10年后再把他平安地接回来。”简单吗？是的。出人意料吗？是的。具体吗？令人惊讶吗？确实如此。可信吗？这个目标看起来像科幻小说，但消息来源很可靠。充满感情吗？是的。是故事吗？一个微型故事。

如果约翰·F·肯尼迪是位CEO，他会说：“我们的任务是通过以团队为中心的最大化创新活动以及瞄准太空的行动战略来成为太空领域的国际领袖。”幸运的是，肯尼迪比现代的CEO更具有直觉；他知道模糊的、抽象的任务不会吸引人。登月任务是一个避开“知识的诅咒”的经典案例。它是一个很棒的创意—仅仅一个创意就能激发几百万人10年的行动。

前言：让创意富有黏性（8）

在你脑中勾勒出很善于创意的那种人。你的脑中有这种人的形象吗？当很多人被要求这样做的时候，他们的描述几乎都是陈词滥调—“创造天才”，在节奏紧张的广告公司里想广告语的那种人。可能像我们一样，你会在脑中勾勒出某个头上抹着发胶，穿着嬉皮士衣服，拿着折着角的写满讽刺和个人领悟的笔记本，随时准备抛开一切，在一个充斥着咖啡味和白色书写板的房间里开始4小时的讨论的人。

毫无疑问，有些人要比其他人更有创造力，也许他们天生就那样。所以你可能永远也成不了创意界的迈克尔·乔丹，但是这本书的写作前提是，造就黏性创意是可以后天学来的。

1999年，以色列的一个研究小组搜集了200例评价很高的广告—它们都是在顶级的广告比赛中参加决赛和获奖的作品。他们发现，89%的获奖广告能被归为6种基本类型或模板。这一现象很值得关注。我们可能期待有创造性的观念会非常特殊—这种特殊性可以从天生有创造力的奇想中体现出来。事实证明这一分类很有效。

大部分模板与“意外”这条原则相关。比如，“极端结果”模板指出产品特性方面的出人意料所带来的结果。一则广告强调了汽车立体声系统的功能—当立体声系统热情演奏一首曲子时，一座桥开始随着音乐摇晃，当节奏加快时，桥摇晃到几乎要倒塌。这个模板同样也描述了由广告委员会设计的著名的二战口号：“口风不紧船舰沉。”该委员会是一个为其他非营利机构和政府机构策划公共服务活动的非营利性组织。谈到极端结果，我们不能忘记20世纪80年代一则广告里嗞嗞作响的煎鸡蛋“这是你吸毒的大脑”（这也是由广告委员会设计的）。这个模板自然也出现在天生有黏性的创意行列中—例如，牛顿在苹果掉到他头上的时候发现万有引力的故事。

研究者们也试图用这6种模板来对其他200例广告进行分类—这些广告来自相同的出版物，为同一类型的产品作宣传—但是没有得奖。

令人惊奇的是，当研究者们为这些“没那么成功的”广告分类时，他们只能为其中的2%分类。

这个故事得出的教训令我们惊奇：很有创造性的广告要比那些没有创造性的更有预见性。就像托尔斯泰所说的，“所有幸福的家庭都是相似的，但不幸的家庭各有各的不幸”。所有创造性的广告都相似，但是没有创造性的广告则各有各的方式。

如果有创造性的广告始终使用一些相同的基础模板，“创造性”也许可以后天学习。甚至初学者—没有创造经验，如果他们知道模板的话—也可能创造出更好的创意。以色列研究者对讲授创造力的能力很好奇，他们决定看看模板对人们的帮助有多大。

他们组织了三组初学者，给每组一些有关三种产品的背景知识：一种香波、一份低热量食品和一双运动鞋。一个组收到产品的背景知识后，不经任何训练就立即开始着手编写广告。在不知道这个组是如何被培训的情况下，一个有丰富创造经验的主管选出前15例最好的广告，而后这些广告被交给消费者来进行评判。这个组的广告效果很明显，消费者认为它们很“烦人”。（这能作为当地汽车经营权广告所长期期待的结果吗？）

第二组接受了两个小时的培训，由一位在创造力方面有丰富经验的讲师执行，他向参与者展示怎样使用一种自由联想的集体讨论方法。这种技术是传授创造力的标准方法；其做法是要拓宽联想，激发意料之外的联系，把大量有创造性的观点摆到桌面上，以便让人们选择最好的。如果你曾经在课堂上通过进行自由讨论找出了好的创意，那说明你很可能学过这种方法。

同样由这位主管再挑选出15例最好的广告，他依然不知道这个组是如何被培训的，然后他将这些广告交给消费者评判。鉴定结果表明，这组广告比没经过训练的那组有趣，但同样没有创造性。

最后一组同样进行了两个小时的培训，培训内容是关于如何使用那6种产生创造性的模板。主管再一次挑选出了15例最好的广告，然后

由消费者进行评判。这些初学者的创造能力突然迸发，经评定，他们的广告的创造性要比其他的高出50%，对做广告的产品的积极作用要高出55%。相对于学习基本模板的两个小时，这是一个极大的改善！这样看来，要形成有创造性的观点确实有法可循。

这个以色列研究组为广告所做的工作，就是这本书试图为你的创意所做的。我们会给你一些建议，使你的创意更具创造性，对听众更有影响力。我们列出的6条原则的清单就是为了这个目的。

一种模板或是一个清单的作用显然是有限的，但我们并不是说比起单一朴实的方法，多样化的方法就会创造出更多具有黏性的作品。

是的，事实上，如果你想把你的观点传播给他人，你应该按照已经多次让其他观点成功的规则来运作，你想创造的是新观点，而不是新规则。

这本书不能提供一个十拿九稳的方法。我们要事先承认：我们无法告诉你能够让只有12岁的孩子坐在营火旁探讨生物有丝分裂的方法。不管怎么样，你的提升备忘录多半不会像谚语那样在另一种文化中流传几十年。

但我们能向你保证：不管你的“天生创造力”如何，我们将会向你展示—只要一点点努力，几乎所有观点都能够更具黏性；一个有黏性的观点也会更加与众不同，而你所要做的就是理解并掌握黏性创意的6条原则。

无论是美国西南航空公司取得的骄人的经营业绩还是克林顿成功竞选为美国总统，都具有一个共同点，那就是它们都拥有简约的核心观念——西南航空公司的目标是，“唯一的低费用航空公司”；克林顿的竞选口号则是，“应该抓经济，蠢货”。黏性创意的第一步便是要简约，我们应该“找到创意的核心”，剔除掉那些多余的和附带的因素。

第一章…简　约（1）

美国陆军士兵在作出每一个举动之前，都要遵从相当多的计划方案，这些计划可以上溯到美国总统最初制定的命令。总统命令参谋长官们完成一项任务，这些参谋就会为这项行动设定一些具体的计划，然后这些命令和计划就开始逐级向下贯彻——从上将到上校再到上尉。

这些计划都极其详尽地规定了“行动计划”和“行动定义”——每个阶段将做什么，将会使用什么设备，将如何取代军需品，等等。命令则越来越多，直到能够具体地指导每一个步兵在特殊时刻及时地采取行动。

美国陆军在计划阶段投入了大量的精力，而计划的流程往往要经过多年改进，这个体系充满了反复沟通的过程。它只有一个缺陷：计划到最后经常失效。

“我们经常使用的陈词滥调就是——一旦接触敌人，计划就失效了”，西点军校行为科学处的处长汤姆·科蒂茨（Tom Kolditz）上校说，“开始的时候你可能试图实施你的计划，但是敌人有自己的选择。不可预测的事情常常会发生——天气变化，一项关键的资源被破坏，敌人的反应出乎预料等。很多次失败就是由于长官们把重心全部放在了制订计划上，而这些计划在投入战争10分钟后就变得毫无用处了。”

美国陆军面临的挑战类似于你给一位朋友撰写国际象棋的着数。你对国际象棋的游戏规则烂熟于心，同时可能对你的朋友和下棋对手也很了解。但是，如果你试图写下每一步的着数，那么你肯定要失败，你不可能预测几步之后的局面。一旦对手走出出乎意料的一步，你的朋友将会丢弃你精心设计的计划而依靠他自己的直觉。

科蒂茨上校说：“随着时间的推进，我们越来越能够理解到底是什么原因使人们能在复杂的行动中获得成功。”他相信计划是有用的，这一感觉来自计划的编制过程，因为其编制过程会强迫人们从恰当的角

度思考问题。但是就计划本身而言，科蒂茨说：“它们在战场上是不可行的。”所以，在20世纪80年代美国陆军修改了计划流程，创造了一个叫做“指挥官意图”（CI）的概念。

指挥官意图是一种清晰、明确的表述，出现在每一份命令书的最上方，它详细说明了计划的目标，以及此项行动最终的理想状态。在陆军的高层，指挥官意图可能相对而言比较抽象：“摧毁东南地区敌军的士气。”在战术层面，对上校和上尉而言，指挥官意图则更加具体：“我的目的是让第三营占领4305号山头，清除山上的敌军，让敌军只剩下无关大局的残余势力，因而在第三旅侧翼通过此处时我们可以提供掩护。”

指挥官意图绝不具体规定很多细节，细节会因为意料之外的事件而变得无效。“你可能失去执行原定计划的能力，但是你永远都不会失去执行最终意图的责任。”科蒂茨如是说。换句话说，如果只有一个第三营的士兵在4305号山头上，他也得尽他所能保护第三旅侧翼的通过。

指挥官意图就是在不需要从上级获得详细计划的情况下，设法协调各级士兵的行为。当他们知道了预期目标，就会各自进行准备，想着如何实现目标。科蒂茨上校给出一个例子：“假设我在命令炮兵部队，我说‘我们将要穿过这支步兵部队的阵地，继续前行’，而这对不同的队伍有着不同的含义。机械部队知道他们一路都需要大量的维护和支持，因为如果坦克在桥上出了故障，那么整个军事行动将会立刻受阻。炮兵就会知道他们要在步兵前进的地方，也就是在炮兵的尾部投放烟幕弹或者由工程师制造烟幕，保证步兵不会被袭击。作为指挥官，我会花大量的时间列举每项具体的任务，但是一旦人们了解目标后，他们就开始思考自己的解决方案了。”

为了更好地实现指挥官意图，管理军事模拟演习的战斗演习训练中心建议指挥官问自己两个问题：

如果我们在明天的任务中只做一件事，我们必须 。

明天我们必须做的唯一最重要的事情是 。

“一旦接触敌人，计划就失效了。”毫无疑问，这条原理能引起那些毫无军事经验的人们的共鸣：“一旦接触客户，销售计划就失效了”，“一旦接触青少年，教学计划就失效了”。

一般人通常很难在嘈杂、不可测和混乱的情况下作出决定。如果我们想获得成功，第一步就是：简约。简约在这里并不意味着“沉默不语”或者“原声翻录”，也不是要你只说单音节词。我们这里所说的“简约”就是“找出创意的核心”。

第一章…简　约（2）

“找出核心”的意思就是分解创意直至最关键的本质。要找到核心，我们就得剔除多余的和附带的因素。这一点容易做到。更难的部分是如何剔除那些也许重要但并非最重要的信息。指挥官意图强迫指挥官强调军事行动的最重要的目的，其价值就在于它的单一性。你不能有5颗北极星，你不能有5个“最重要的目标”，你也不能有5个指挥官意图。找到核心类似于把指挥官意图书面化：丢弃许多好的见解，从而让最重要的一点发光。法国飞行家兼作家安东尼·圣埃克絮佩里（Antoine de Saint-Exupéry）曾经提出所谓的“优雅工程”的一个定义：“设计师的作品只有达到了没什么可以删除的程度——而非在没什么可以添加的程度，他才清楚自己实现了完美。”一个拥有简约想法的设计师应该渴望实现同样的目标：在伤及核心要害之前清楚自己能从一个想法中剔除多少。

事实上，我们也会遵照我们提倡的这个观点，削减这本书的内容直至找到精华所在。就在这里：要使你的想法有效，就要遵守两个步骤——第一步找到核心，第二步就是用SUCCESs评价标准表（简约、意外、具体、可信、情感、故事）解释核心。我们将在本章接下来的内容里讲述第一步，在本书的其余部分讲述第二步。首先，让我们来看看为什么西南航空公司故意忽视客户的食品偏好。

第一章…简　约（3）

唯一低费用的航空公司

众所周知，美国西南航空公司是一家成功的公司，它和竞争对手之间的业绩差距非常大。尽管就航空行业整体而言只有过短暂的获利阶段，但是西南航空公司的赢利状态已保持了超过30年之久。

西南航空公司成功的原因多得也许能写满整本书，但是其唯一最重要的成功因素就是它一直注意削减成本。每家航空公司都想削减成本，但西南航空公司这样做了几十年。为了获得成功，它必须管理几千名员工——从市场运作人员到搬运行李的人。

西南航空公司有一个“指挥官意图”以及一个核心，来帮助它指导这种管理。詹姆斯·卡维尔（James Carville）和保罗·比加拉（Paul Begala）是这样说的：

赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）——在西南航空公司工作时间最长的CEO——曾经说：“我能在30秒内告诉你管理这家航空公司的秘诀。这就是：我们是唯一的低成本运营的航空公司。一旦你明白这个事实，你就能像我一样对这家公司的未来作任何决策。”

“这儿有一个例子，”他说，“市场部的特蕾西走进我的办公室。她说她的调查显示从休斯敦到拉斯韦加斯的航班上的乘客喜欢清淡的小菜，而我们提供的只有花生，她认为一道美味的鸡肉沙拉会更受欢迎。你会说什么呢？”

凯莱赫接着说道：“你说，‘特蕾西，添加鸡肉恺撒沙拉会使我们成为休斯敦到拉斯韦加斯航线上费用最低的航空公司吗？由于它不会帮助我们成为无可非议的低费用航空公司，因此我们不会提供任何鸡肉沙拉。’”

凯莱赫的“指挥官意图”是“我们是唯一的低费用航空公司”。这是一个简单的创意，但是它足够用了，指导了西南航空公司员工30多年来的行动。

现在，这个核心观点——“唯一的低费用航空公司”——当然不是事情的全部。例如，1996年，西南航空公司的5 444个职位空缺收到了124 000份申请。大家都知道它是个很好的工作场所，这很令人惊讶。为吝啬鬼工作应该不是一件有趣的事情，很难想象沃尔玛的员工会笑着工作一整天。

然而，西南航空公司以某种方式努力实现了它。让我们考察一下把西南航空公司打造成一个“同心圆”的创意。圆的核心是“唯一的低费用航空公司”，但是它外围的一个圆可能就是“工作有乐趣”。西南航空公司的员工知道，只要不危害公司唯一的低费用航空公司的地位，就会有乐趣。一个新来的员工很容易就能把这些观点放在一起，从而认识到在没有剧本的情形里如何行动。例如，在飞往巴拿马的航班上开一个航班服务人员生日的庆祝会是恰当的吗？当然。为了给她庆祝抛撒五彩纸屑也可以吗？可能不——纸屑会为清洁人员制造额外工作，额外的清扫时间意味着更高的费用。这是令人愉快的事情，这同步兵在指挥官意图基础上作临时准备有相同意义。一个得到好评的简单的观点在塑造行为方面有令人惊奇的力量。

警告：在将来，在你放下这本书的几个月后，你将回忆起SUCCESs清单中的因素之一的“简约”这个词。你大脑中的辞海将会发掘“简约”这个词的意思，继而引发一些联想，比如简化内容、得出最小公分母、使事情变得简单，等等。在那个时刻，你会想起我们研究的这些例子。“唯一的低费用航空公司”和这章的其他故事之所以简单，不是因为它们的用词简单，而是因为它们反映了“指挥官意图”。这是简明和有序，而不是简化。

第一章…简　约（4）

不要隐藏导语

新闻记者要用最重要的信息开始他们的故事。新闻第一句，被称做导语，包含着这则消息最本质的要素。一条好的导语能传递大量信息，就像美国新闻编辑协会评选的获奖文章中的两段导语一样：

据医生说，在经过了没有发生任何事故的4小时的移植手术后，一个17岁孩子的健康心脏给了34岁的布鲁斯·默里·弗赖迪第二次生命。

耶路撒冷，11月4日——今晚，在以色列总理伊扎克·拉宾（Yitzhak Rabin）离开特拉维夫的一个有10万人参加的和平集会时，一名右翼犹太激进分子开枪杀害了他。这次事件使得以色列政府和中东和平进程陷入了混乱。

在导语后，信息按重要性递减的顺序排列。记者称这个为新闻写作的“倒金字塔”结构，即最重要的信息（金字塔最宽的部分）在最顶端。

“倒金字塔”对读者很有好处。不管读者的注意力跨度多大——不管他只读导语还是整个故事——“倒金字塔”能使他收集的信息最大化。换一种角度想一下：如果新闻写得像神话，在结尾有一个戏剧性的高潮，在故事中间停止阅读的读者就会错过结尾。想象一下读到新闻的最后一句话才发现谁在总统选举中获胜或者谁赢得了“超级杯”（美国国家橄榄球年度冠军联赛）的情景。

“倒金字塔”也保证了报纸的及时出版。如果一个最新的突发新闻迫使编辑从别的新闻版面那儿剪裁地方。没有“倒金字塔”，他们将不得不对所有其他文章做一项又慢又细的删减工作，这儿修整一个词，那儿修整一个句子。而通过“倒金字塔”结构，他们就可以简单地从其他文章的底端砍掉几段，因为（通过构造）能知道那些段落是最不重要的。

有一种说法认为（可能是假的），“倒金字塔”结构出现在内战期间。所有的记者都想用军用电报把他们的报道传回去，但是他们随时可能被中断；他们可能会被敌军抓住，或者通讯线路可能完全中断——此系战争中常见事件。记者永远不会知道他们能有多少时间来发送信息，所以他们只得先发送最重要的信息。

新闻工作者们热衷于撰写他们的导语。一位编辑大赛的获奖者唐·威克利夫（Don Wycliff）说：“我始终相信，如果我有两小时用于写作，最好的方法是用头1小时45分钟确定一条好的导语，那么后面的一切都会变得简单。”

如果找到一条好的导语能让别的事情都变得简单，为什么新闻工作者往往还是要失败呢？记者的通病是过度深入细节以至于忽视信息的核心——读者认为重要和有趣的内容。资深新闻撰稿人埃德·凯里（Ed Cray）已经在南加利福尼亚大学传播学院教授新闻学近30年了，他说：“花在一篇文章上的时间越长，你就越迷惘。每个细节都很重要，到后来你也不知道文章要说什么了。”

关于迷失方向、失去中心的问题太普遍了，于是新闻工作者们给它一个名字：“隐藏导语”。新闻最重要的元素与文章结构脱离太远时，就会发生“隐藏导语”的问题。

撰写导语的过程——避免隐藏它的倾向——是对寻找核心这个过程的一个形象比喻。找到核心与撰写导语都存在不得已的优先选择。想象你是一位战地记者，你在线路被切断前只能发送一条消息，它会是什么呢？只有一条导语和一个核心。所以，你必须选择。

不得已的优先选择的确痛苦。聪明的人重视一切资料的价值，他们会发现细微差别、不同观点——因为他们充分认识到情况的复杂性，他们总是滞留于此。在战时，这种被复杂性吸引的倾向与优先选择的需要同时存在。这样艰难的探索——从复杂中处理最重要信息的需要——正是詹姆斯·卡维尔（James Carville）在1992年比尔·克林顿竞选阵营所面临的问题。

“如果你同时说三件事，就等于什么都没说”

政治阵营每作一个决定都会感到很焦虑。如果你觉得你所在的机构陷入困境，试想一下这个挑战：你必须依靠那些不收报酬的、几乎毫无经验的工人，白手起家建立一个全国性的机构。你有差不多一年的时间来整合这支团队，而且要向它倾注无穷的精力。如果把这个机构比作一个唱诗班，它的每个成员必须唱出同一首赞美诗，可你丝毫没有排练预演的时间。另外，还有来自媒体的压力，恨不得让你每天都唱一首新歌。更糟糕的是，你必须时刻提防你的竞争对手，因为他们会抓住你说错的每一个字。

1992年的比尔·克林顿阵营是一个在困难环境中运用黏性创意的经典案例。在克林顿阵营被一些无法避免的复杂问题缠身之际，克林顿自己还制造出了一些新麻烦。一开始是“性丑闻”事件，这里就不对此多作阐述了。其次，克林顿天生是一个政治上的书呆子，不懂得灵活变通，这表示他只知道生硬地回答别人向他提出的每个问题，而不会抓住问题的要点。

作为克林顿的军师，詹姆斯·卡维尔不得不疲于应付些复杂的事情。一天，为了力争把握住要点，卡维尔在白色书写板上写下了三句话，为的是让克林顿阵营的每个成员都看得见。这个即兴写成的清单中的一条这样写道：“应该抓经济，蠢货。”这句话后来成为克林顿竞选成功的核心所在。

“蠢货”这个词是用来鞭策克林顿阵营的成员的，为的是提醒他们不要忽略掉真正重要的东西。“道理其实很简单，它让我们保持谦卑，”卡维尔解释道，“我想说的是，‘我们在这里不能自以为是，不要自以为很聪明。我们要做的是记住最基本的原则’。”

比尔·克林顿同样感受到了要点的重要性，尤其是对他自身而言。举个例子，当别人建议克林顿停止谈论平衡预算时，他的心情十分沮丧，因为1992年总统大选的独立候选人罗斯·佩罗（Ross Perot）已经对克林顿的平衡预算持肯定态度。克林顿说道：“我两年来讲的一直都

是这些事，为什么因为佩罗的加入就要我放弃呢？”他的智囊团不得不告诉他，“说话时必须经过信息筛选。如果你同时说三件事，就等于什么都没说。”

“应该抓经济，蠢货”是克林顿时代的导语——这句话的提出正是时候，因为1992年美国的经济很不景气。但如果说“应该抓经济，蠢货”是导语，那么对平衡预算的需要就不能也成为导语。卡维尔必须阻止克林顿亲手把导语“埋葬”。

第一章…简　约（5）

为什么决定优先次序如此困难？从抽象意义上看，它听起来并不是特别棘手。决定优先次序就是把重要目标置于次重要目标之前，把“至关重要”的目标置于“有用”的目标之前。

但如果我们无法区分何为“至关重要”、何为“有用”呢？有些时候区别并不明显。我们通常必须在一个“未知”和另一个“未知”之间作决定，我们可能会被这种复杂性所麻痹。事实上，心理学家已经发现人们会因为太多的复杂性和不确定性而作出不理智的决定。

1954年，经济学家萨维奇（L.J.Savage）提出了一条人们作决策时的基本规律，并将其称为“确定事件原则”。他用以下这个例子来阐释自己的理论：一个商人正在考虑购置一处房产。不久后将有一次选举，他开始时认为选举结果与他的房产购买决定有关。所以，为了明确自己的决定，他设想了两种情境。他决定，如果共和党获胜，他就买；如果民主党获胜，他也会买。经过分析，他在两种情境下会做同样的事，所以在选举结果仍未明了的时候他购买了那处房产。看起来这个决定似乎是明智的——不会有太多人对萨维奇的逻辑提出质疑。

两个心理学家提出了不同的看法。在萨维奇提出“确定事件原则”后不久，阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）和埃尔德·沙菲尔（Eldar Shafir）共同发表了一篇论文证明“确定事件原则”并不总是确凿无疑。他们解析了一些场景，在这些场景下微小的不确定性也能改变人们作决定的方式——就算这个不确定性与结果毫无关联，就像商人的决定与选举结果并无内在联系。比方说，假设你是一个大学生，在圣诞假期前两个星期刚刚结束了一场重要的期末考试。为了这场考试，之前你准备了好几个星期，因为它对你未来的事业相当重要。

你不得不等两天才能拿到考试成绩单。在等待期间，你获得了一个以超低价去夏威夷度假的机会。以下是你的三种选择：今天把这一

机会买入，今天就出发去度假，或者花5美元把这个价位预留两天，这样的话你就可以在知道成绩后再作决定。你会怎样做呢?

与之前的实验和面临要作抉择的学生一样，你可能也希望在作决定之前先知晓考试结果。因此，特沃斯基和沙菲尔为两组参与者解除了这种不确定性，这两组被预先告知他们的考试情况。在得知通过考试的学生中，57%的人选择出发度假（毕竟这是一个很好的庆祝活动）。在得知没能通过考试的学生中，有54%的人同样选择出发度假（毕竟假期可以帮助他们从劳累中恢复过来）。所以结果是，不论是通过考试还是未能通过考试的学生都急切地想去夏威夷。

以下是另一种情况：有一组学生和你一样不知道期末考试的成绩，他们的反应与其他两组完全不同。他们中的大多数（61%）选择花5美元以便多等两天。让我们试想一下：如果你通过，你想去夏威夷；如果没通过，你还是想去夏威夷。假如你不知道是否通过考试，你会……继续等待吗？这不是按照“确定事件原则”的行为方式。就像那位商人尽管非常想不顾选举结果就进行购买，可还是决定等到选举结束以后再作决定。

特沃斯基和沙菲尔的研究告诉我们：不确定性——就算是毫不相干的不确定性——都可能在我们作决定的时候迷惑我们。沙菲尔和他的同事唐纳德·雷德尔迈耶（Donald Redelmeier）做的另一项研究表明：选择可能同样会引起迷惑。试想，比方说，你是大学生，在某天晚上面临以下选择，你会怎样做?

1．听一个你非常欣赏的作家的讲座，他只有当晚在你所在的学校开讲;

2．去图书馆学习。

与一生可能只有一次机会听的讲座相比，学习看起来不太有吸引力。被调查的大学生中只有21%的学生选择学习。

但是，假如你面临以下三种选择：

1．听讲座;

2．去图书馆学习；

3．看一部你一直都很想看的电影。

在这种情况下，你的答案会有所不同吗？与前面大相径庭的是，在面临这三种选择的另一组学生中，40%的人决定去学习，几乎是前面决定去学习的学生数量的两倍。除学习之外再给学生两种选择而非一种，这反而降低了他们选择任何一种的概率。这种行为不太“理性”，但却很有“人性”。

区分优先次序把人们从决策带来的焦虑中解救出来，这就是为什么说找出核心如此重要的原因。我们的听众将会不断地在一个充满不确定性的环境下作决定。他们因为需要作出选择而焦虑——就算是在两个很好的选项中选择，比如听讲座和看外国电影。

核心信息提醒人们什么是重要的，帮助他们避免作出不明智的选择。举个例子，赫布·凯莱赫的一个比喻，有个人不知道该吃鸡肉沙拉还是不该吃——是“唯一的低费用航空公司”让她最终放弃了鸡肉沙拉。

第一章…简　约（6）

本书旨在帮助你让自己的想法更具黏性。因此，在书中我们会周期性地进行“创意诊断”，实际上它解释了怎样才能让想法变得更具黏性。诊断的灵感来源于一个减肥中心的“前后对比”照片——用明显的证据证明减肥的成功。就像病人尝试一种新食谱，出于改变的需要，诊所的原始想法也有所变更；有些人需要实际性的帮助，例如胃束带和抽脂手术，有些人则仅需要减掉腰部的几磅赘肉。

诊断的目的并不在于让别人为我们创造性的天赋而惊奇，不管对读者还是对作者而言，这都不是我们的目的，因为我们并非创造性的天才。我们希望模拟出让想法变得更有黏性的过程。与传统的做法不同，这需要在家里进行尝试。一旦你有任何想法，你必须思考如何用本书提到的原则来改进它们。

你当然可以忽略诊断这一环节——它们不过是这本书的附属选项，而不是砌积木时的积木——但我们仍然希望你觉得这些建议会有用。

创意诊断

警告：暴露在阳光下是很危险的

背景：俄亥俄州立大学的健康专家准备把暴晒的危险性告知学术界。

资料1：以下是俄亥俄州立大学记录有关暴晒实例的一个网页上的文字。为了方便稍后再分析这条消息，我们在每个自然段之前加上了序号。

暴晒：预防及保护

（1）古铜色的肌肤通常被当做是社会地位的象征。这也许能说明那些有时间躺在太阳底下晒出古铜色肌肤的人，或者那些能够在冬天去温暖地带旅行的人，会比“普通人群”拥有更多的时间和金钱。尽管如此，很多人希望能在早春时候拥有一个古铜色肌肤或者假期能带给

他们精神饱满且健康的肤色。不管日晒后的颜色是不是真的象征着社会地位，未经防护就暴露在太阳底下是有害的。阳光中的紫外线不仅会损伤皮肤，还会引起视力问题、过敏反应、降低免疫能力。

（2）皮肤被晒成褐色或被晒伤都是由阳光中的紫外线造成的。我们看不见这些紫外线也无法感知它们的存在，但它们却能穿透我们的皮肤并刺激细胞使其分泌一种被称做“黑色素”的物质。通过吸收并且驱散紫外线，黑色素能有效地保护皮肤。肤色较深的人体内含有大量的黑色素，天生就能更好地防止紫外线的侵袭，也更容易被晒黑。金发和红发的人以及肤色较浅的人体内黑色素较少，因此更容易被晒伤。

（3）黑色素受紫外线的刺激产生，它存在于皮肤的表面，表现为褐色，保护肌肤不受今后的暴晒伤害。如果不小心暴露在阳光下，那些拥有深色如橄榄色、棕色或黑色肌肤的人们并不具有防止晒伤或皮肤受损的免疫能力。

（4）阳光中有两种紫外线：UVA与UVB。UVB导致皮肤被晒伤或被晒红、皮肤癌或者皮肤过早老化。UVA致使肤色变深，但同样会引起其他问题，如弱视、皮疹、过敏或其他药物反应。

（5）过度暴晒造成的皮肤损伤是很多年来积累下的问题，无法彻底修复。一旦造成损伤，就不可能消失。大多严重的、持续性的损伤出现在18岁以前。因此应该及早采取防护措施，尤其应保护那些在晴朗的天气下在室外玩耍的孩子们。

在阅读以下评论之前，请再回去看一下资料1。你可以怎样改进它呢？

对资料1的评论：这篇文章的开头如何？它的核心内容是什么？第1段从社会地位入手引出日晒后的皮肤，目的只是为了吸引读者的注意力（实际上，当说到“不管日晒后的颜色是不是真的象征着社会地位……”时，本文就承认了这一点）。对于我们来说，第5段很明确地提出了本文的核心：过度暴晒造成的皮肤损伤是多年来积累下的问

题，无法彻底修复。这不就是我们想告诉太阳崇拜者的最简单、最重要的道理吗？相比之下，第2~4段则显得多余。不妨做个类推，吸烟者是否需要真正懂得肺的工作原理才能明白吸烟的危害呢？

第一章…简　约（7）

资料2：在以下这篇文章中，我们将上面那篇文章稍加重组并加以润色，希望能够将文章的重点凸显出来。

暴晒：让你未老先衰的罪魁祸首

（5）过度暴晒造成的皮肤损伤是很多年来积累下的问题，无法彻底修复。一旦损伤出现，它就不可能消失。大多数严重的、持续性的损伤出现在18岁以前，因此应该及早采取防护措施，尤其应保护那些在晴朗的天气下在室外玩耍的孩子们。

（2）、（3）、（4）皮肤被晒成褐色或被晒伤都是由阳光中的紫外线造成的。紫外线导致皮肤晒黑，而晒黑是皮肤深层受损的迹象。晒出的黑色会最终褪去，可是潜在的皮肤损伤将一直存在，甚至可能最终导致皮肤老化或皮肤癌。

（1）具有讽刺意味的是，晒出的古铜色肌肤通常被看做是健康的标志。可实际上紫外线除了伤害皮肤之外，还造成视力问题、反应过敏以及免疫能力降低。所以，不应该把日晒后的肤色称做“健康的褐色”，而应称其为“病态的褐色”。

对资料2的评论：这段资料的重点在于肌肤受损是经年累月造成的并且无法避免。所以我们改写了资料1，以便突出这个重点，删除不重要的信息。我们之所以这样做是为了阐释如何区分优先次序的过程；为了让重点更为突出，我们不得不删掉一些很有趣的内容（比如关于黑色素的说法）。

我们尝试通过好几种方式强调重点。首先，抓住主线——把重点放到文章最前面。其次，适当地作一些分析，确立肌肤损伤不可避免这一观点。另外，我们还提出了一种更为具体但可能意想不到的说法：晒黑是皮肤深层受损的迹象。晒出的黑色会最终褪去，可是潜在的皮肤受损将持续存在。

记分卡

审核表 资料1 资料2

简约 – √

意外 – √

具体 – √

可信 – –

情感 – –

故事 – –

提示：不要埋没导语。不要为了吸引读者而在文章开头讲一些有趣却不相干的话。相反，应该精心构思使文章的重点本身更具吸引力。

第一章…简　约（8）

唐镇是位于北卡罗来纳州州府所在地罗利市南部约40公里处的一个小镇。它有1.4万人口，劳动力以蓝领阶层为主。每天早上，当地的小餐馆里都坐满了人，他们吃着丰盛的早餐，惬意地喝着咖啡，女服务员称他们为“亲爱的”。最近，这个镇子上新开了家沃尔玛超市。

总的说来，唐镇是一个再平凡不过的地方，但有一点除外：这个镇子上几乎所有的人都会读一份当地报纸——《每日纪事报》（Daily Record）。而事实上，读这份报纸的不仅仅是这个镇上的人。

《每日纪事报》在唐镇的覆盖率是112%，这是美国覆盖率最高的一份地方性报纸。在一个覆盖率超过100%的地方，必定出现以下两种情况之一：（1）买报纸的包括从别的地方来的人——可能来唐镇工作的；或者（2）有些家庭不止买一份报纸。可能唐镇的一些夫妻不愿意共同看一份报纸吧。

怎样解释这个惊人的成功呢？这个镇上的人们当然有足够的选择来获取新闻：《今日美国》、《罗利新闻》、《观察家》、CNN、网络以及数百种其他途径。那么，为何《每日纪事报》如此受欢迎呢？

1950年，胡佛·亚当斯（Hoover Adams）创办了唐镇的《每日纪事报》。亚当斯生来就有文学天赋，他所在的童子军营让他派送急件使得他第一次得以在标题下署名。他在高中的时候曾为罗利市的市报担任自由撰稿记者。二战后，亚当斯成为《急件》的编辑。他在那里的工作十分辛苦，终于他决定创办一份自己的报纸——《每日纪事报》。1978年，在经历了长达28年的激烈竞争后，《急件》终于妥协，被亚当斯收购。

55年的出版生涯使亚当斯具有了一套出色的编辑上的理论。他认为报纸的覆盖面应该本地化。事实上，他狂热地支持在特定团体中发行的报纸。

亚当斯觉得他的报纸没有把全部精力放在报道当地事件上，这使他有一种挫败感。于是在1978年，他给员工们写了一份备忘录，在其中阐述了自己的观点：

我们都知道人们之所以读地方性报纸是因为在地方性报纸中能看到当地的名字和图片，而我们的读者在其他任何一份报纸上都不会看到。这是我们能够做得比任何人都出色的一件事，我们必须时刻谨记，安吉尔镇（Angier）镇长和利灵顿镇（Lillington）镇长对这两个镇的影响力堪比纽约市市长对他管辖区人民的影响力。

让我们说得明白一点：亚当斯如此执著地报道地方新闻并不是什么革命性的想法。实际上，对于小出版商而言这是很正常的事。不过，不难看出很多报纸没有能够把这种想法付诸实践。普通的地方性报纸通篇都是连载小说、关于一流运动团队的评论和用阴影覆盖的看不见人脸的照片。

换句话说，找到重点并不等于能够把重点表现出来。级别最高的管理人员能够找出首先应该做什么，但却可能无法有效地分配任务并成功将其完成；而亚当斯成功地找到了核心思路，并把它传达给了他的员工们。他是如何做到这一点的呢?

首先，亚当斯找到了经营报纸的核心所在：集中报道当地新闻。然后他致力于与他的员工们分享这一核心——让员工们都铭记在心。在本章其余部分——事实上，在本书其余的章节——我们将会讨论让核心信息具有黏性的方法。我们首先要探讨亚当斯要求“集中报道当地新闻”这一思路成功的秘诀。

许多出版商口口声声说要“集中报道当地新闻”不过是空口的应酬话而已，但亚当斯不同，他是个狂热分子，不惜血本来报道当地新闻：

事实是，一份地方性报纸永远无法得到足够的名字。我非常希望多招两个排字工人，并且为每版报纸增加两页，前提是我们有足够多的名字把那两页填满。

他对专门报道当地新闻乐此不疲：

我敢打赌，如果今天晚上《每日纪事报》再版整部唐镇的电话簿，将有半数的人坐下来检查他们的名字是否在电话簿中……如果有人告诉你，“嘿，你不需要所有人的名字”，请肯定地告诉他们，我们需要所有人的名字，至少是大多数人的。

为了强调“集中报道当地新闻”的价值，他很乐意把话说得夸张些。亚当斯引用了他在本森（Benson）经营一家地方性报纸的朋友拉尔夫·德拉诺（Ralph Delano）的一句话：

如果有颗原子弹落到罗利市，除非有碎片或灰烬落到本森，否则这在本森就不算新闻。

事实上，当被问到《每日纪事报》为何能获得如此成功的时候，亚当斯回答道：“靠的是三样东西：名字、名字，还是名字。”

到底是怎么一回事？亚当斯找到了他想传递给大家的核心创意——“集中报道当地新闻”是他的报纸成功的关键。这是第一步，第二步是把这一核心观点传递给大家。事实证明，他出色地做到了这点。

让我们看一下亚当斯把他“集中报道当地新闻”的认真态度传达给其他人时所采取的?略。他用了一个类比：把安吉尔镇镇长同纽约市市长作比较（稍后我们会在本章中叙述讨论类比）。他说，如果记者能够收集到足够多的名字，他就会雇更多的排字工人。这就是区分优先次序：集中报道当地新闻比缩减开支更为重要（不是所有的小镇报纸都抱有同样的想法）！

另外，他使用的语言很清晰，也很贴合实际。他想要什么？名字。他每天都希望自己的报纸上出现许许多多的人名。这种想法非常具体，报社的每个人都能理解并将其付诸实践。这样还会有导致误解的可能性吗？会不会还有职员不明白亚当斯所说的“名字”的含义呢？

“名字、名字，还是名字”是核心事实的一种简单表达。不能简单地说“名字”能解决所有问题。在亚当斯看来，“名字”比成本更重要，比优美的散文重要，甚至比附近社区发生的核爆炸还重要。

自亚当斯创办这份报纸以来，在55年中，他“集中报道当地新闻”的核心价值观无数次地帮助这份报纸的读者在各种情况下作出正确的决定。作为出版商，亚当斯负责过近两万次报纸的出版。每次出版都需要作出数不清的决定：我们要报道哪些新闻？新闻的看点在哪里？刊登哪些图片？为节约版面哪些内容可以删除？

亚当斯不太可能会亲自作出每一个细小的决定，然而他的员工们不会因此就遇到难以决策的问题，因为亚当斯的“指挥官意图”讲得清清楚楚：“名字、名字，还是名字”。亚当斯不可能无处不在，但由于他找到了核心思路并把它清楚地传达了下去，他让自己变得无处不在。这就是黏性创意的力量。

第一章…简　约（9）

亚当斯是个聪明的词语大师，可他用得最多的文字游戏可能是他最不聪明的地方——“名字、名字，还是名字”。这句话之所以会产生效用而且让人铭记于心，不仅是因为它的内容相当具体，也是因为它相当精练。这个例子告诉我们简约的第二个特征：简约的信息具有核心性和精练性。

从某种程度上说，简约的观点易为大众所接受。很少有人希望信息传达的过程冗长而费解，除非为信用卡公司公布利率。我们都知道句子比段落好，两个句号比五个句号好，简单的词汇比晦涩的词汇好。这是一个带宽问题：想法中包含的信息量越少，就越容易具有黏性。

让我们把话说得更明白些：光有精练远远不够。我们能够理解一种毫无重点的精练表达；换句话说，一个精练的口号未必能反映出我们的指挥官意图。精练的表达可能确实具有黏性，可那丝毫不能说明它的价值。我们不妨想象一下，表达的信息可以是谎言（“地球是方的”），可以前后毫无关联（“外套喜欢萌芽”），也可以是不动脑筋的说法（“不要一只鞋都不买就让一天白白过去”）。

在其他情况下，精练本身看起来像个微不足道的目标。大多数人都有自己擅长的领域，成为某方面的专家意味着对细微差别和复杂事物的执著，这就是所谓的“知识的诅咒”，我们开始遗忘在它看来本不应该掌握的知识。这个时候，让事情简单化只是一种苍白无力的说法。身为专家，我们不想因为传播空洞的知识或因为使用最低级的字眼而遭受指责。我们害怕的是，简单化可能演变成过度简单。

因此，如果要把“简约”定义为“核心+精练”，我们必须首先说服自己，精练值得我们为之奋斗。既然已经掌握了核心，为什么还需要精练呢？难道详尽的阐述没有简单的概括有说服力吗？假如我们把精练发挥到极致，是不是有可能用一句话表达出所有的意思呢？

“一鸟在手”

千百年来，人们创造出一种叫做“谚语”的语言。谚语尽管短短数字却意味深长，塞万提斯（Cervantes）对谚语的定义是“从丰富经验中提炼出的短句”。以一句英国谚语为例：“双鸟在林不如一鸟在手。”这句话的核心是什么？这句谚语旨在提醒人们不要为了不切实际的目标而放弃肯定能得到的东西。谚语虽然简短，但其中的睿智思想却在很多情况下适用。

事实上，这不仅是一句英国谚语。瑞典的版本是“十鸟在林不如一鸟在手”，西班牙的版本是“一鸟在手强过在飞百鸟”，波兰的版本是“手里的麻雀强过屋顶上的鸽子”，俄罗斯的版本是“手里的山雀好过天上飞的鹤”。

在罗马尼亚语、意大利语、葡萄牙语、德语、冰岛语，甚至中世纪拉丁语中都有这句谚语，只是说法稍有不同罢了。英语中最早记录这句话的是1678年约翰·布尼安（John Bunyan）撰写的《天路历程》（Pilgrim’s Progress），但事实上这句话可能还应追溯到更久以前。《伊索寓言》中有一则故事这样写道：一只鹰抓住了一只夜莺，夜莺向鹰苦苦哀求，说它都不够鹰大哥塞牙缝的。鹰的回答是：如果我放掉手里的鸟去捕另一只看不见的鸟的话，我就是傻子。这个故事记载于公元前570年。

有关“在手之鸟”的谚语是黏性创意的一个绝佳例子。它已存在了2?500多年。它的精神跨越了各大洲、各种文化和语言间的界限。我们必须谨记，没有人创造出一个“在手之鸟”的广告阵营，这种说法的传播完全是自发的。还有许多其他谚语也拥有同样长的历史。事实上，几乎每种有文字记载的文化都有一套自己的谚语。这是为什么？它们的延存有何秘诀?

在碰到共有标准的情况时，谚语可以有效地引导人们作出决定。这些共有标准通常是道德和精神意义上的，谚语为人们的行为提供一些靠经验得来的方法。有一条黄金准则这样说道：“希望别人用什么方

式对你，你就用什么方式对待别人。”它的意义相当深刻，足以影响一个人一生的行为。这条黄金准则有力地说明了本章所要表达的东西，即创意要精练到具有黏性，且要意味深长，足以使它与众不同。

简约得恰到好处的说法不仅雅致而且实用，这使得它们的作用与谚语几乎无异。我们引用了塞万提斯对“谚语”的定义来界定简约的创意：从丰富经验（核心）中提炼出的短句（精练）。我们有理由怀疑词语，因为很多词语并没有实际意义而且会误导别人——它们不是核心，仅仅是简洁。但是我们所追求的简约不是一个简单的词语，而是一个谚语：精练加核心。

亚当斯成功地将他的核心——集中报道当地新闻转变为一条新闻界的谚语。“名字、名字，还是名字”在一个具有共有标准的社会能够引导人们作出决策。假如你是一个摄影师，那这条谚语不过是毫无价值的说法罢了，除非你要拍摄名字标签。但假如你知道你所在的机构因名声而兴?——也就是说，地方机构的特殊成员所做出的特殊行为——对这点的意识将影响你决定拍摄照片的种类。你会拍摄枯燥乏味的委员会议场景还是公园里绚烂的夕阳呢？答案是：枯燥乏味的委员会议。

第一章…简　约（10）

如果遥控器有50个按钮，你便无法选择想要的频道

精练的想法有助于人们了解并记住核心信息，但当人们在面临众多选择的情况下，它们的作用尤为重要，因为它们能帮助人们作出恰当的抉择。

为什么说我们远远没有掌握远程控制呢？要回答这个问题，我们可以先分析一下工程师们最希望实现的目标。大多数技术类和产品设计类工程最忌讳的就是“功能蔓延”（Feature Creep），也就是说事物变得越来越复杂，直到它们的作用发生改变为止。录像机就是一个很好的例子。

功能蔓延并不是一件坏事。当工程师看着一个遥控装置的原型时，他可能会想到，“嘿，遥控装置好像跟原来不一样了，芯片上好像多了其他功能。与其把这种功能白白浪费，不如效仿前人将儒略历和格里历①紧密联系起来！”

这个工程师只是想通过增加另一种特殊性能来改进遥控装置。团队里的其他工程师却不这么认为，他们并不关心这种所谓的日历组合说。可就算他们觉得这种说法毫无说服力，他们可能仍然无法提出有力的反对意见，他们只会说，“想都别想那个日历组合按钮，要不我就不干了”。如此一来，远程控制便慢慢地退化了，同样其他种类的技术也难逃被扼杀的命运。

对这个危险有着清醒认识的Palm Pilot团队在抵制功能蔓延方面走的是强硬路线。20世纪90年代初该团队刚刚成立的时候正是掌上电脑（PDA）一败涂地之时，苹果公司研发出的牛顿掌上电脑（Newton PDA）在市场上的溃败使它的竞争者们都不敢涉足这个领域。

1994年的掌上电脑市场上有一种产品看起来像一台营养不良的电脑。它由一个键盘和众多外围设备构成，看起来相当笨重。Palm Pilot团队的领导者杰夫·霍金斯（Jeff Hawkins）坚信他的产品能够摆脱失

败的厄运。他把简约作为Palm Pilot的指导方针，主要负责4个方面：日历、联系方式、备忘录和任务列表。尽管只处理这4个任务，但Palm Pilot却完成得非常出色。

霍金斯通过在掌上电脑外面包一个手掌大小的小木块来防止功能蔓延。Palm V设计组的成员之一特雷·瓦萨洛（Trae Vassallo）说："木块尽管不会说话，但它与产品的技术目标完全契合，而且十分轻巧，使得产品的外形别致且与众不同。"霍金斯会在开会的时候把木块拿出来"记笔记"或在走廊上"检查他的日历"。只要有人向他提议另一种外观设计，他都会把木块拿出来问对方该把它放在哪里合适。

霍金斯深知设计获得成功的关键在于简洁大方（而且必须杜绝功能蔓延）。其实，在与团队分享这一核心创意的时候，霍金斯引用了一句极其生动的谚语。木块的说法不仅提醒他们该做什么事，更重要的是提醒他们把事情做好。

在Palm Pilot团队和詹姆斯·卡维尔领导的克林顿阵营间存在着惊人的相似之处。这两个团队的成员都拥有渊博的知识，而且对自己的工作充满热忱。值得一提的是，这两个团队都不乏有能力并同时做好许多不同工作的人才——他们会争论每个问题，处理每一个细节。然而，不管在哪个团队，都需要有一个能站出来提醒大家不能走得太远的人。如果你同时说三件事，就等于什么都没说。如果遥控器有50个按钮，你便无法选择想要的频道。

第一章…简　约（11）

为了让人们能一次性领会并且记住如此多的信息，我们的信息必须简明。但假设我们已经掌握了核心信息，却由于信息过多无法把它压缩为简单的谚语，在这种情况下应该怎样有效传达如此多的信息呢？以下的练习再一次强调了精练的重要性，同时为如何将更多信息用精练的形式表达出来提供了线索。

这是练习的规则：首先用10~15秒的时间阅读以下字母，绝对不能超过15秒。然后把书合上，拿出一张纸，写下你所记住的字母。警告：在完成此项练习之前不准往下读。

J FKFB INAT OUP SNA SAI RS

如果你跟大多数人的做法一样，那你可能只能写下7~10个字母。很显然，这是远远不够的。这其中精练的作用至关重要，因为在这个练习中设计了一个影响我们短期记忆的障碍。

现在我们来重新做一遍练习。

这次加入了一些技巧。我们既没有改变字母也没有更换字母的顺序。我们所做的仅仅是改变了字母的组合方式。然后，请再次用10~15秒的时间阅读一下字母，合上书本测试一下自己的记忆力。

JFK FBI NATO UPS NASA IRS

你会发现这次的结果比刚才要好得多。突然之间字母都有了意义，这让它们更容易被记住。第一次，你努力尝试记住的是原始数据。第二次，你所记住的是字母所包含的意思：约翰·F·肯尼迪、联邦调查局、北大西洋公约组织、全美快递联盟、美国国家航空航天局和美国国税局。

先不要兴奋，为什么记住“约翰·F·肯尼迪”比单纯地记住字母F、J、K来得容易呢？这当然是因为约翰·F·肯尼迪包含了比随意排列的三个字母更为丰富的信息：政治、感情、他的被暗杀以及他著名的家

庭。倘若把记忆比作举重的话，“举起”约翰·F·肯尼迪比“举起”三个小字母更为容易。

当然，秘密在于我们事实上不是在“举”约翰·F·肯尼迪，所有与他相关的记忆工作早就被完成了。我们早就在脑中储存了这些信息：他的名字的含义和所有相关的联想早已深深扎根在我们的记忆里。我们刚才记住的只是这个信息的指示器而已——就好比在记忆的土地上插上一面小旗。记原始字母时，我们是在插三面毫无关联的旗帜。最后的结果是一个信息（或一面小旗）对抗三个信息，毫无疑问“一”比“三”更容易被记住。

这能说明什么吗？难道仅仅是因为大脑抗拒琐碎的记忆吗？以下是我们回答这个问题的方向：我们已经认识到精练的表达更具黏性，但光有精练还不能让你的观点变得重要。所以，只有把丰富的含义用很少的言语表达出来，才能让含义深刻的观点变得精练。那么要怎样做到这点呢？答案是用旗帜。你在听众所具有的记忆土壤上做上标记。你要使用他们记忆库里已经存在的资料。

第一章…简　约（12）

目前为止我们已经列举了几种情况，在这些情况下一个或几个简单的想法有效地引导着人们的行为。可我们还是不得不承认一个事实，那就是世界上的大多数人都在做复杂的事情。我们的本意并非讨论怎样把那些复杂的事情——法律、医学、建筑、编程、教育，缩减成两三句简明的话语，我们当然也无法用一个简练的想法替代一个建筑学校（“为了防止房屋的坍塌”）。

这把我们引向了一个我们未曾讨论过的话题：怎样把一个新手变成一个建筑师？怎样才能让简单中包含复杂？我们将要讨论的是，巧妙地利用简练是有可能创造出复杂性的。如果对简单的想法进行正确的构思，它们会顺理成章地变复杂。

让我们来告诉你什么是“蜜柚”（如果你已经知道柚子是什么，最好先装做不知道）。以下是我们给出的一种解释：

解释1：蜜柚是最大的柑橘类水果。它的外壳很厚也很软，很容易被剥掉。去皮后的果肉呈浅黄色或珊瑚粉色，可能多汁也可能稍稍缺少水分，味道可能是带辣味的甜，可能有刺激性，也可能很酸。

请问：基于以上的解释，将柚子汁与橙汁按照1:1的比例混合制成的饮料会好喝吗？你可能会有些许想法，可不过是模糊的答案罢了。接下来让我们看一下另外一种解释：

解释2：蜜柚大致是一种外壳很厚、很软的超大尺寸的葡萄柚。

这个解释相当于在你已有的概念（葡萄柚）上插了一面旗帜。当你得知蜜柚像葡萄柚一样时，你脑子里会反映出葡萄柚的样子。然后我们再告诉你其中的差别：“超大尺寸”。由此，你想象中的葡萄柚的样子得到了逐步完善。

为了便于理解，我们把新的概念与你已知的概念联系起来。如此一来，“葡萄柚”便是那个已知的概念。它是你早就具有的思维模式

（“思维模式”是心理学中的术语，但它相当有用，我们认为有必要在整本书中对其进行讨论）。

心理学家将思维模式定义为某一概念或某一类别的一系列基本特征，思维模式由我们记忆中预先储存的大量信息组成。假如有人告诉你她看到了一辆新款跑车，你的脑中肯定会马上浮现出一幅由跑车的基本特征构成的图片，因为你大概知道“跑车”是什么样子。你勾勒出来的图片有较小的外形、两扇车门，可能还有一个可以拆卸的顶棚。如果这辆车子开动起来，它的速度一定飞快。它的颜色几乎百分之百是红色。同样，你对“葡萄柚”建立的思维模式也带有一组基本特征：黄粉色，味道很酸，形状像垒球等。

让你导出脑中的有关葡萄柚的思维模式，比起机械地向你灌输蜜柚的所有特征能让你更快地了解蜜柚的概念。还有另外一点，那就是回答关于柚子汁和橙汁混合饮料的问题也会更为容易。你所知道的是葡萄柚汁与橙汁混合制成的饮料味道很好，所以蜜柚模式从葡萄柚模式那里继承了这一特性（为了让我们的推理更为完整，顺便说一下，解释1本身就包含了很多思维模式。“柑橘类水果”是一种模式，“外壳”是一种模式，“有刺激性”也是一种模式。解释2之所以更容易用来分析，是因为“葡萄柚”是一种比较高级的思维模式——一种包括了其他模式的思维模式）。

通过使用思维模式，解释2提高了我们的理解力和记忆力。现在让我们根据“倒金字塔”结构回想一下“蜜柚”的两个定义。什么是导语？在解释1中，最重要的一点是：柑橘类水果。接下来没有明确的重要性划分，主要取决于什么能让读者的记忆深刻。他们可能记得关于外壳的信息（“很厚也很软，很容易被剥掉”），或者是关于颜色的信息（“呈浅黄色或珊瑚粉色”），或者是否多汁，抑或是关于口感的信息。

在解释2中，其导语是：类似葡萄柚。第二重要的是：超大尺寸。第三重要的是：外壳很厚很软。

最理想的结果是，人们在6个月后依然记得这个故事的核心部分。也就是说，一个故事让他们记住了“水果”或“柑橘类水果”。另一个故事让他们记住的是“葡萄柚”。很显然，第二个故事要成功得多——它没有判断性地下定义。

由此可以推断出，你以后可能最不想进行关于柑橘类水果的讨论。“蜜柚”概念可能不值得你刚才为它耗费那么多的脑细胞，这里重点强调的概念才是最关键的，这一概念能够让意味深远的简约成为可能。

好的教师凭直觉就能利用许多思维模式。举个例子，教经济学的老师会从精练的、经过拆解的经济案例着手，能让这些案例为那些没有经济思维模式的学生理解。“假设你种植苹果，我种植橘子，周围只有我们两个人。再假设我们都想吃两种水果而不是吃光其中一种，我们是不是应该交易呢？如果是的话，我们该怎样开始这笔交易？”

在这个经过简化的背景下，老师开始教导学生如何进行交易。如此往复，这种认识就会成为学生基本的交易思?模式。而一旦掌握了这种思维模式，学生便可以将它的意义延伸得更远。比如说，如果你突然变得擅长种植苹果怎么办？我们是否按照原来的方式进行交易呢？为了解决这个问题，我们会想出一种思维模式并将它加以改进，就像我们把“蜜柚”从葡萄柚思维模式中抽象出来一样。

第一章…简　约（13）

思维模式帮助我们从简单的材料中创造出复杂的信息。在学校里，许多科学课程的教学都是通过巧妙地利用思维模式来完成的。物理学的入门课程一般都会介绍一些简单的、理想化的状态：滑轮、斜坡、物体在光滑的表面做匀速直线运动。随着学生对“滑轮”思维模式的熟悉与了解，它就可以以某一种方式或同其他思维模式一起来解决复杂的问题。

有关思维模式的另一个很好的例子是原子的太阳系模型，我们很多人在小时候就学过这个。这个模型告诉我们，电子在原子核周围沿轨道而行，就像行星绕着太阳转一样。这个类比带给学生关于原子的快速而精练的直观认识。

同时，这个类比深刻地洞察了人们选择复杂描述（一种外壳厚而又软的柑橘类水果）而放弃精练的思维方式（一种超大尺寸的葡萄柚）的原因。通过利用固有的思维方式，我们往往能更快地了解到“真理”。比方说，现在物理学者已经知道电子围绕原子核的方式与行星绕太阳的方式大致相同。事实上，电子的运动是在“概率云”（Probability Clouds）中进行的，但你怎样才能把这点告诉一个六年级的学生呢？你是用比较容易让他理解的行星运动来解释这一接近真理的事实，还是跟他讲“概率云”这个准确但根本不可能被他理解的概念？

看起来这是一个很艰难的选择：（1）确保准确性，牺牲可理解性；或者（2）确保可理解性，牺牲准确性。但在大多数情况下这本身就是一个毫无道理的选择，有一个很明显的理由可以说明这点：一种说法如果不能被用来帮助人们预言或作决定，那不管它的表达多准确、多么容易让人理解，它都毫无价值。

西南航空公司的创始人赫布·凯莱赫曾经告诉空乘人员，他的目标是“使股东价值最大化”。从某种意义上讲，这种说法比“低价航线”更为准确，表达的意思也更加完整。毕竟，“低价航线”的说法很显然是

不完整的——西南航空公司可以通过减少飞机维修费用或让旅客承担餐巾纸的成本来实现更低的价位。很显然，还有额外的价值（旅客的舒适、安全性）完善着西南航空的经济价值核心。“使股东价值最大化”的问题在于，尽管它的意思表达得很准确，可它甚至无法让空乘人员决定是否在飞机上提供鸡肉沙拉。一个准确但空泛的说法仍然是不起作用的。

我们在前言部分就已经讨论过了“知识的诅咒”——认清不知道的某件事情是什么样子是相当困难的。不起作用的准确性就是“知识的诅咒”的表现之一。对CEO而言，“使股东价值最大化”可能是一条最有用的行为准则；而对空乘人员而言，它却并非同样有用。对物理学者而言，“概率云”是个很奇妙的现象；但对孩子而言，这根本就是天方夜谭。

人们试图精确地解释每一件事，为了达到这个目的，他们必须向你提供足够多的有用信息，然后慢慢地提供更多。

防止准确性不起作用和避开“知识的诅咒”的一条途径是使用类比。类比从固有思维方式中汲取能量：蜜柚与葡萄柚相似，一条成功新闻的结构与“倒金字塔”相似，皮肤损伤就像年龄增长一样。类比之所以让人更容易理解精练的语言，是因为它引用了人们早已熟知的概念。

成功地运用类比能够省掉很多力气。事实上在好莱坞，一部耗资数亿美元的影片的成功，很大程度上依靠的是类比的力量。基本上，好莱坞的制片公司每制作一部电影都会考虑千百种构架或剧本。要理解制片公司的命运很难，但姑且让我们尝试一下。不妨想象一下它们必须作的那些可怕的决定。当投资一部电影的时候，它们实际上是在用数百万美元和自己的声誉赌一个难以明了的想法。

让我们把电影构架与房屋的设计蓝图作一下对比。如果一个建筑师设计出了一个绝妙的房屋蓝图，并且有人提供工程的费用，你肯定信心十足，9个月之后你就能拥有跟建筑师原始设计一模一样的家。

而电影的构架却不是一成不变的。不同的电影剧本作家会让故事改写，而聘用不同的导演改变的却是整部电影的艺术风格。当明星们应邀出演剧中的角色时，他们的个性会改变我们对故事中人物性格的认识。在聘用制片人之后，电影制作会受到经费和后勤方面的限制。最后，在几年或几个月后电影完工的时候，市场企划小组必须在大约30秒之内向观众解释影片的故事梗概——同时还不能省略得太多。

让我们想象一下把几百万美元投资到一个不断发生改变的想法上的情形吧。这个想法会经过一系列极其自负的专业人员的层层过滤：导演、电影明星、制片人和推销商。这个想法本身最好就够出色。

在好莱坞有一些被称做“高质概念”①的妙语。你可能听说过一些：在《生死时速》（Speed）中是“公车生死劫”，在《女孩梦三十》

（13 Going on 30）中是“女孩们的长大成人”，在《异形》（Alien）中是“太空船上的大白鲨”。

高质概念并不总能被所有的电影抓住，但确实有许多构架被好莱坞的电影反复使用。为什么会出现这种情况？是因为好莱坞的电影人都只会恬不知耻地回收利用旧想法吗？

这是一个理由，不过只是部分理由。很显然，在电影《生死时速》的概念被搭建起来之前，它在电影人的脑中并不存在，就像你还不知道“蜜柚”这个词的意思一样。“公车生死劫”这句话尽管只有寥寥5个字，却赋予了《生死时速》这个并不存在的概念丰富的内涵。看到这里，请借助这5个字的力量想一下所有你可以作的重大决定。你会雇一个动作片导演还是独立导演？答案是动作片导演。你对电影的预算是1 000万美元还是1亿美元？答案是1亿美元。请大明星还是普通演员？答案是大明星。故事背景设置成夏天还是圣诞假期？答案是夏天。

再举个例子，假设你被邀请在新片《异形》中担任制作设计，你所要做的就是设计出宇宙飞船的样子，这部电影主要发生在这艘飞船上。可飞船是什么样子的呢？如果你对这部影片一无所知，你可能会先参看一下前人设计的飞船，比方说《星际旅行之进取号》（Enterprise on Star Trek）中飞船的酷酷的完美内观。

接下来，老板告诉你电影的构想是“太空船上的大白鲨”。这个构想改变了一切，大白鲨看起来既不是很酷也不完美。理查德·德雷福斯乘坐的飞船摇摇晃晃、又老又破，主人公在匆忙和忧虑中作出所有决定，整个环境看起来很艰难的样子。当你想着如何设计出“大白鲨”时，你的脑中大概浮现出一个大概的轮廓：飞船应该是残破的、肮脏的，而且还很笨重；全体人员不能穿体面的合成弹力纤维制服；每个房间都很昏暗，几乎没有什么装饰。

“高质概念”是好莱坞对谚语的诠释。与大多数谚语一样，它充分利用了类比的力量。通过引用早已存在的思维模式（如电影《大白

鲨》的拍摄方式），谚语能加快参与制作这部新片的所有人的学习过程。

当然，一个好模式并不等于一部好电影。如果没有几百号有才华的人投入几年的努力，“太空船上的大白鲨”可能会变成一部很糟糕的作品。另一方面，一个坏构架—一条差劲的谚语，将会彻底毁掉整部影片。没有导演会选择拍摄“太空船上的《母女情深》”。

如果高质概念在电影界有如此大的影响力（要知道，在电影界以自我为中心的人比其他地方多得多），那么我们应该有信心能把这种力量运用到自己的事业中去。

一些类比非常有用，它们不是单纯地强调概念，而是已经成为新思想的平台。比如说，在过去的50年中，把人的大脑比作电脑的比喻已经成为心理学家进行研究的基础。解释电脑的工作原理要比解释人脑容易得多。正是由于这个原因，心理学家从电脑在许多让人容易理解的方面（如存储器、缓冲器和处理器）中汲取灵感，为的是在人脑中植入相似的功能。

好的比喻是“生成性的”（generative）。心理学家唐纳德·舍恩（Donald Schon）用这个说法来说明比喻能够生成“新观念、新解释和新发明”。许多简约、有黏性的创意其实都是比喻所生成的。例如，迪士尼公司把它的员工称做“演员”。这个类比在迪士尼得到了持续有效的传承：

? 演员从不为一份工作参加面试，他们听从角色的安排。

? 他们哪怕在公园里走路，都应该像在舞台上表演一样。

? 把到迪士尼游玩的人当成客人，而不是消费者。

? 他们的工作就是表演，他们的制服就是演出服。

这个比喻对迪士尼相当有用，以至于哪怕只读最后几句话，你也几乎能够预测出在我们没有讨论的情况下演员应该怎样做。比方说，你应该猜得到演员穿着演出服不能在公共场所开小差（演员绝对不能在幕间休息时点着烟聊天）。你也应该猜得到考量迪士尼的道路清洁工依据的是公司标准，而不是道路的清洁度。事实上，道路清洁工是训练有素的演员，因为他们的出镜率最高，而且他们看着就是迪士尼的员工，这让他们理所当然地要回答消费者的提问：哪里能乘车，哪里能散步，哪里有厕所。让他们把自己的角色当成表演而不是制度，是迪士尼的成功之道。“把员工当成演员”是一条让迪士尼保持兴旺50多年的生成性比喻。

让我们把迪士尼和赛百味（Subway）作一下对比。像迪士尼一样，赛百味也为它的前线工作人员拟定了一条比喻：他们是“三明治艺术家”。它与迪士尼的“演员”比喻形成了强烈反差，它完全不能引导员工的行为。迪士尼希望它的职员能像演员一样工作，可赛百味却不希望这种说法让员工的工作变得更艺术。“艺术家”的特征是一种很个性化的表达，每个人都可能有不同的表达方式。我们无法想象一个在衣着、服务和三明治制作上个性张扬的员工能在赛百味待多久。我们完全有理由相信赛百味的“艺术家”会在一个12英寸的三明治上放一把洋葱，这当然是一种个人自由，但我们依然怀疑这种“艺术家特质”是否能让他在三明治中加入一片额外的火鸡肉。

第一章…简　约（16）

生成性比喻和谚语的力量都是因为一个聪明的替代品：它们用一些容易理解的东西代替那些较难理解的。“双鸟在林不如一鸟在手”是一种切实朴素的说法，它可以在复杂局面和忐忑的情绪交织之下指导我们。生成性比喻的作用与之相似。对于迪士尼的“演员”们来说，演员的立场可能比个人的思想更能让他们应付新环境。

谚语是承载简约的圣杯。想出一个简短的词语是一件很容易的事，任何人都做得到，但要想出一句精练且意义深刻的话却很难。我们在这一章用了如此多的笔墨就为了告诉大家一点——“找到核心”，并用精练的话语将它表达出来，那么你的创意将永远具有强大的影响力。

创意越是出人意料，就越富有黏性，那么我们该如何创造出“意外”的效果呢？我们应该找到人们知识上的缺口：当人们想知道一些事却无法实现的时候，他们就会执拗地想消除这种痛苦，把我们的知识缺口填满。因此，正如好莱坞的好剧本喜欢设计转折点一样，好的创意也应该让你的受众感到意外，找到人们知识上的缺口，引起他们的兴趣。

第二章…意外?（1）

根据美国联邦航空局的规定，在客机起飞前空中乘务人员必须进行安全通告。我们对此并不陌生：出口在哪里，舱内气压突发变化时该怎么办，如何把坐椅当做漂浮垫使用，以及为什么不能在洗手间吸烟（或者乱碰烟雾警报）。

显然，飞行安全通告是在一个相当糟糕的环境下完成的：没有人在意你说了些什么，空乘人员如是，乘客亦如是。相比较而言，进行劫机则更容易让人“兴奋”。

假如你必须要进行安全通告，你该怎么办？通常情况下更糟的是，你必须让听众仔细地倾听你的通告，这种情况下你将如何处理呢?

一个名叫卡伦·伍德（Karen Wood）的空乘人员就正好遇到了这种情况，她运用自己的创造力，解决了这个问题。在一次从达拉斯飞往圣地亚哥的航班上，她宣布如下：

如果各位愿意花点时间听我说，我们会很乐意告诉大家如何使用这些安全设施。假如您从1965年到现在都没坐过汽车，那么系紧安全带的方法应该就是把平的一端插入搭扣。要想解开安全带，只需抬起搭扣，它就会松开了。

正如一首歌中唱的那样，离开爱人的方式可能有50种，但离开飞机的途径只有6条：机身前部的两扇门、机翼上方的两扇移动窗和机身后部的两扇门。每个出口的位置在你们坐椅上方都标记得清清楚楚，过道旁闪个不停的红白灯也是出口位置的标志。

现在请大家看一下吧！

乘客的注意力很快就被吸引到了伍德的俏皮话上。她结束通告时，一些乘客鼓起掌来（如果一个精心设计的广告词能够为安全通告赢得掌声，那么我们所有人就都有希望了）。

信息传递的首要问题是如何吸引人们的注意力。一些信息传递者有权力命令人们听他们说话。家长在这方面很擅长："鲍比，看着我！"可大多数时候，我们不能命令别人听我们说话，我们必须要吸引他们的注意力。相比而言，后者更具有挑战性。人们常说"你无法让别人专心听你讲话"，通常情况下就是这样。但是请等一下：卡伦·伍德所做的工作恰恰相反，她甚至都没有提高嗓门就成功地让人们专心听她说话了。

最基本的吸引别人注意力的方法是：打破常规。毋庸置疑，人们能够很快适应那些持续发生的事情。连续的感官刺激往往会麻痹我们：想一下空调发出的嗡嗡声、车辆的噪声、蜡烛燃烧时的气味或是书架上书籍摆放的方式。只有当某些东西突然发生改变的时候，我们才会注意到这些习以为常的事物：空调突然停止运转，或是你的爱人把书架上的书重新排列了。

伍德在一个不利于信息传递的环境下成功地吸引了人们的注意力，因为她没有重复那些乘客们早已听烂的说法。通过讲笑话，她不仅吸引了人们的注意力，而且让注意力能够持久。但是如果伍德所关心的仅仅是吸引注意力，她根本就不用如此幽默。只要在开头的时候，说到一半突然停顿一下，或者中间用俄语说两句，她就可以很轻松地吸引人们的注意。

我们的大脑天生就对变化敏感，聪明的产品设计商们十分清楚这一点。一旦需要产品使用者关注的时候，它们就会努力确保某些东西发生变化。警报灯之所以忽明忽暗，是因为如果灯一直亮着，我们肯定会把它关掉。以前的警报器只会发两个音，现在的警报器却能够制造出很复杂的声音，这样更容易抓住人们的注意力。这也是利用了我们对变化的敏感程度。

本章将集中探讨两个主要问题：怎样吸引人们的注意力，以及如何维持这些注意力。如果我们的语言不能从琐碎中提炼出精华来吸引

人们的注意，那么我们就不能获得成功。此外，我们的语言往往都过于复杂，以至于不能维持人们的注意力，因而我们也不会成功。

要想明白这两个问题的答案，我们必须首先弄清楚两种基本情感—惊讶和兴趣。一般情况下，本质上具有黏性的说法能够让人们感到惊讶并引发他们的兴趣。

? 惊讶?吸引我们的注意力。一些天生具备黏性的创意能够表现出令人惊讶的“事实”：中国的长城是唯一在太空中可见的人造工程！我只是用了大脑1/10的能力！你一天应该喝8杯水！都市传说中经常含有此类令人惊讶的情节手法。

? 兴趣?让我们的注意力得以持久。能长时间维持注意力的黏性创意有很多种。比如说，阴谋理论能让人们孜孜不倦地收集新信息。流言飞语会让我们期待从朋友那里得到更多的消息以做谈资。

那些天生具有黏性的创意往往都出人意料。我们的创意越出人意料，也就越有黏性。但是你能否创造出“意外”呢？“策划出来的意外”难道不是一种矛盾的修饰吗?

史无前例

新款别克厢式多功能车（Enclave minivan）的电视广告开头是一辆停在房子前的别克，一个拿着橄榄球头盔的小男孩爬了进去，紧跟着是他的两个妹妹。这时画外音说道：“现在向大家展示的是最新款的别克汽车。”孩子们的爸爸坐在方向盘后面，妈妈则坐在他的旁边。到处都是放着杯子的杯架。爸爸发动车子，车子动了起来。“这是最好的厢式多功能车。”

接着汽车缓缓地驶上郊外的街道。画外音说道：“别克厢式多功能车是家庭出行的最佳选择。它配备齐全，包括可远程控制的移动后门、150条电缆槽、全揽天空风景的天窗、可调温度的杯架、六点定位系统……”

厢式多功能车在一个十字路口停了下来。镜头停在了小男孩的身上，他正在透过车窗看着外面郁郁葱葱的大树。爸爸开车穿过十字路

口。

这时出人意料的事发生了。

一辆超速行驶的小轿车冲进十字路口，从侧面猛烈撞击了这辆汽车。真是可怕的碰撞！金属被撞得变了形，碎玻璃四处飞溅。

画面逐渐变成黑白，屏幕上出现一条信息："没有看到那辆车开过来吗？"

这行字也逐渐退去，取而代之的是一句回答："从来没有人看见。"

在刺耳的背景声中，几个词飞入屏幕："系好安全带……永远。"

厢式多功能车直到最后都没有再出现。这则广告由美国广告委员会负责策划制作（厢式多功能车事发现场由美国运输部提供）。美国广告委员会成立于1942年，迄今已经成功策划了许多活动，从二战时期的"口风不紧船舰沉"到最近的"真正的朋友不会让醉酒的朋友开车"。如同委员会策划的许多其他广告，这次的别克广告充分利用了黏性创意的第二个特点：意外。

这则广告充分具备出人意料的效果，因为它打破了固有的关于汽车广告的思维模式。我们大概都知道怎样拍摄汽车广告：登山车的拍摄地通常是巨石嶙峋的山地，跑车就应该穿梭在空旷的赛道上，越野车最好载着雅皮士们穿越森林到达瀑布，厢式多功能车则通常被家长用来送孩子们去踢足球。在广告里不会出现死亡，也从未有过。

这则广告出人意料的另一个原因是：它打破了关于现实生活中短途旅行的思维模式。我们在家附近进行无数次的短途旅行，绝大多数都非常安全。这则电视广告提醒我们，交通事故本来就是难以预测的—我们应该系好安全带，要预防万一。

我们的思维模式好比一台推测机器，它帮助我们推测接下来会发生什么，进而帮助我们作出决定。厢式多功能车的那则广告问："没有看见那辆车开过来吗？"没有，我们没看见。我们的推测机器失效了，这使得我们非常吃惊。

各种情感能够帮助我们优雅地应对各种重要的情况，它们指导我们进行不同的思考和行为方式。我们都知道，愤怒让人想要干一架，而恐惧则让人想要逃跑，但情感和行为之间的联系可能更加微妙。比方说，最新的研究发现，生气的一个副作用是使得我们对自己的判断越来越坚信不疑。生气的时候，我们知道自己是对的，任何生过气的人都可以作证。

因此，如果说情感带有本能目的，那什么是惊讶的本能目的呢？惊讶引发我们的注意力。当固有的思维模式失效时，就会引发惊讶，这为我们想明白失效的原因做好了铺垫。当推测机器失效时，惊讶就会抓住我们的注意力，从而让我们把机器修好。

第二章…意外?（2）

惊讶的眉毛

惊讶是和面部表情紧紧联系在一起的，这种表情几乎可以说是世界通用的。在一本名为《摘掉面具》（Unmasking The Face）的书中，作者保罗·埃克曼（Paul Ekman）和华莱士·弗里森（Wallace Friesen）创造出了一个术语——“惊讶的眉毛”，他们用这个词来描述惊讶时独特的面部表情。“眉毛弯起来且挑得很高……眉毛下方的皮肤因眉毛的抬高而拉长，因而比平时更容易被看见。”

眉毛抬高的时候，我们的眼睛会变得更圆，这使得我们拥有更广阔的视野—惊讶的眉毛是身体迫使我们看得更多的一种方式。为了肯定我们确实看到了自以为看到的东西，我们可能会做两次同样的表情。相较之下，生气时我们的眼睛会变小，为的是把目光聚焦到已知的问题上。除了让眉毛抬高以外，惊讶还会使得我们的下巴下伸，嘴巴张大。我们会一时说不出话，身体暂时无法动弹，全身的肌肉都松弛下来，仿佛身体想确保我们在接受新信息时不挪动也不说话。

所以，当我们遇到意料之外的事情、推测机器发生失误的时候，惊讶能够把这一紧急情况置于优先位置。所有的事统统暂停，正在发生的行为被打断，注意力不自觉地被吸引到使我们惊讶的事情上。厢式多功能车广告以可怖的撞车场景结束时，我们不禁诧异，发生了什么事?

出人意料的创意更有可能粘在人们的脑中，因为惊讶让我们集中注意力思考。额外的注意力和思考把出人意料的事情烙在我们的记忆中。惊讶抓住我们的注意力。有时候这种注意力是短暂的，但在其他情况下，惊讶能够让注意力变得持久。它能刺激我们挖掘潜在的原因，去想象其他的可能性，并且找出避免再次惊讶的方法。

比方说，研究阴谋理论的专家指出，很多理论都是在人们努力解决出人意料的事情时产生的。关于肯尼迪、玛丽莲·梦露（Marilyn

Monroe）、猫王（Elvis）和库尔特·科本（Kurt Cobain）暴毙的阴谋理论就有很多，但是人们似乎对90岁老人的突然死亡没什么兴趣。

惊讶使得我们急于找到一个答案来解决人们为什么会惊讶这一问题—越是惊讶，答案就越复杂。想要刺激人们集中注意力的话，我们就应该充分利用由巨大的惊讶效果所带来的力量。

避免弄巧成拙

不过，追求惊讶效应可能会导致大麻烦，一不小心就会弄巧成拙。

20世纪90年代后期是这类弄巧成拙的广告的全盛时期，许多新兴企业为了树立自己的品牌形象，在广告上投资数百万美元。投入的钱不断增加，消费者的热情却是有限的，因此为了引起消费者的惊讶和兴趣，广告必须不断推陈出新。

在2000年美国橄榄球“超级杯”大赛期间，有一则广告的开场是一个大学乐队在球场上练习表演，他们每一个细微的动作我们都看得清清楚楚。这时镜头切换到通往球场的体育馆通道——突然12只饿狼冲上球场。队员们四散逃跑，却难逃被饿狼扑倒并攻击的命运。

这则广告想告诉我们什么？不知道。毫无疑问，它很有冲击力，令人印象十分深刻。直到今天，我们仍然记得狼群追逐惊恐万分的乐队成员的画面。但是，由于这种惊讶和所要传达的信息毫无干系，它一点价值也没有。换个角度来讲，如果广告的商品是“撕不破的制服”的话，这则广告或许会获得很大的成功。

这样一来，狼的广告与别克的广告正好相反。两则广告都产生了强有力的惊讶效应，可只有那个别克汽车广告成功地利用惊讶来突出它所传达的核心信息。在第一章中我们已经讨论过找出创意核心内容的重要性，让惊讶效应为核心信息服务才是制胜的法宝。

一件令人吃惊的事情必定是不可预知的。惊讶与可预见性永远是对立的，但话说回来，惊讶又必定是“可后知的”。只有在经过思考之后你才能领悟其中奥秘，但之前丝毫无法预料。我们不妨对比一下这

两类节目带来的感觉：有着出人意料结局的电视真人秀或电影，比如《第六感》，以及同样有着出人意料结局却弄巧成拙的广告。我们会发现，电视节目和电影的结局在影片中有迹可循，而后者则完全是不可预知的。

我们在本章开头的时候就指出，推测机器发生错误时我们会感到惊讶。惊讶有助于让我们重视这一错误，这样我们就能改进机器，为未来作好准备，然后我们再找出弄巧成拙的惊讶（比如狼的广告）和意味深长的可后知的惊讶之间的区别。

以下是我们每天都想要实现的目标的基本内容：如果你想让创意更有黏性，你就必须先破坏别人的推测机器，然后再把它修好。但是，在让别人吃惊、破坏其推测机器的同时，怎样才能避免狼的广告中那种弄巧成拙的惊讶呢？要想避免弄巧成拙的惊讶，同时又要确保出人意料的创意具有深刻内涵，最简单的方法就是瞄准听众推测机器的某一方面，而这个方面必须与你的?心信息相关。之前我们已经看见过一些利用这种策略的例子。

在第一章中，我们提到了报纸出版商胡佛·亚当斯，他的宗旨是“名字、名字，还是名字”。对于大多数地方报记者来说，这个宗旨看起来相当普通，但有一点是肯定的，他们评价“好的地方新闻”的标准都是该新闻是否发生在社区之中。

不过亚当斯的宗旨并非这么简单，他的思想中有更为激进的成分。所以说，他打破了其他人的思维模式，“如果可以的话，为了得到名字，我甚至可以出版电话簿上的几页。事实上，如果我能够收集到足够多的名字，我肯定会雇更多的打字员，使得所有人的名字在版面上找到合适的位置。”这足以让记者们突然意识到：“名字，名字，还是名字”和他们固有的思维模式并不一致。他们原有的思维模式可能是“尽可能地强调报纸的地方性”，但亚当斯的思维模式是“名字比什么都重要，甚至比能否获得利润更重要”。这一创意的力量来自于它的出人意料。

第二章…意外?（3）

所以，一个可以让你的创意变得更有黏性的好方法是：第一步，明确你要传达的主要信息——找到核心；第二步，找出信息中与直觉相违背的东西——例如，核心信息中有什么出人意料的含义；第三步，破坏听众的推测机器，用违反直觉的方式传递信息。最后，在成功破坏他们的推测机器之后，帮助他们把机器修好。

黏性创意最忌讳的是平淡无奇。如果信息听起来平淡无奇，它们就会左耳进右耳出。这也是很自然的事情！如果我直觉上认为我早已“了解”你想传递给我的信息，我还有必要强迫自己记住它吗？问题在于，听起来平淡无奇的信息往往并非如此，就好像胡佛·亚当斯和西南航空公司的例子一样。作为信息的传递者，你的任务是把信息的特殊之处展示给自己的听众。

诺德斯特龙的轮胎防滑链

诺德斯特龙公司（Nordstrom）是一家以优质的客户服务而闻名的百货公司。毫无疑问，额外的服务会影响价格：在诺德斯特龙购物可不便宜。但仍然有许多人乐意花更多的钱到那里购物，因为诺德斯特龙使他们购物更加开心。

诺德斯特龙的经营战略是，把它的一线工作人员培养成为客户服务的狂热者。当然，这并非一蹴而就。许多有行业经验的人之前在别的地方工作的时候，老板总是想方设法缩减劳动力成本。他们原先服务客户的思维模式大概是这样的：“尽可能加快客户进出百货公司的速度，以及时刻保持微笑。”

多年来，诺德斯特龙的应聘者可能一直奉行这种思维模式，但诺德斯特龙有着不同的理念：即使以效率为代价，也要让客户满意。诺德斯特龙是如何瓦解一种思维模式，然后用另一种思维模式取代它的呢？

从某种程度上讲，公司利用出人意料的方法解决了这个问题。在《基业长青》（Built to Last）①一书中，吉姆·科林斯（Jim Collins）和杰瑞·波勒斯（Jerry Porras）描述了诺德斯特龙公司职员出人意料的服务。诺德斯特龙公司的员工在公司内部被称做“诺迪斯”（Noidies）。

帮助一位当天下午要开会的客户熨好新衬衫的诺迪斯；

热情地把客户在梅西百货买的商品包装起来的诺迪斯；

在冬天里帮助购完物的客户暖车的诺迪斯；

紧要关头把派对服装送到快发疯的女主人手中的诺迪斯；

甚至还有把使用防滑链的钱偿还给客户的诺迪斯—尽管诺德斯特龙并没有防滑链这种商品。

由此你可以想象得到，这些故事就算没让诺德斯特龙的新员工震惊，也够让他们惊讶的了。“把梅西百货的商品包装起来！我不明白。我们能得到什么好处呢？”这些观念无形中影响着诺德斯特龙的客户服务，例如不要把时间浪费在不买东西的客户身上；一个交易结束以后，要抓紧时间招呼另一个客户。

对诺德斯特龙的新员工而言，把客户在竞争对手那里买的礼物包装起来的想法是荒谬的，是与他们对“服务”的定义相违背的。这个故事给他们上了新的一课，它破坏了他们的推测机器。他们原先的“优质服务”推测机器永远也不会产生包装利他性礼物的念头。这些故事就是用诺德斯特龙服务的思维模式取代新员工脑中的“优质服务”思维模式的第一步。

如此一来，诺德斯特龙就冲出了平淡无奇的牢笼。“诺迪斯”—它本可以不向员工灌输这一切，而只是告诉他们诺德斯特龙的职责是提供“业内最优质的客户服务”。这种方式可能也是对的，不幸的是，杰西彭尼（JC Penney）和西尔斯百货（Sears）可能也会告诉自己的员工这一点。为了让传递的信息变得有黏性，你必须把平淡无奇的信息变

得不落俗套。“超级棒的客户服务”是平淡的说法，“在大冬天帮客户暖车”则不落俗套。

值得注意的是，如果这些故事是关于国际知名便利店企业7–11的职员，它们可能会更加出人意料，更加不落俗套。“瞧，我进去拿包烟的工夫柜台人员就帮我把衬衫熨好了！”故事的价值不仅在于出人意料，还在于诺德斯特龙的经营宗旨和故事内容的完美统一。同样的观念换个背景可能会带来灾难，7–11的领导层可不想看见自己的员工为竞争对手做礼品包装的工作。

诺德斯特龙的故事是意外原则发挥效用的经典例子。你丝毫不用担心它们会弄巧成拙，因为惊讶的背后是深刻的含义——这些故事告诉我们怎样才能成为真正合格的诺德斯特龙的员工。这就是不落俗套地传递核心信息。

新闻写作课上的练习

诺拉·埃夫龙（Nora Ephron）是一位电影剧本作家，她曾经参与创作了《丝克伍事件》、《当哈里遇上萨莉》和《西雅图不眠夜》，这些电影都获得了奥斯卡金像奖提名。埃夫龙的职业生涯开始于在《纽约邮报》和《时尚先生》担任记者，而她成为记者很大程度上是受了她高中新闻老师的影响。

埃夫龙至今依然记得第一次上?闻课的情景。尽管当时学生们毫无写新闻的经验，但他们带着对记者工作的想象走进了第一节课的课堂：记者捕捉并报道事实的真相。要想获得事实的真相，你必须紧紧抓住5个W：谁（who）、何事（what）、何地（where）、何时（when）以及为什么（why）。

学生们在打字机前坐下后，埃夫龙的老师给他们布置了第一个作业—写一则新闻事件的导语。老师把具体事件告诉了他们：“贝弗里山高中的校长肯尼思·L·彼得斯（Kenneth L.Peters）今天宣布，全校师生下周四将去萨克拉门托参加一个有关新教学法的研讨会。发言者有人类学家玛格丽特·米德（Margaret Mead）、大学校长罗伯特·梅纳德·哈

钦斯博士（Dr. Robert Maynard Hutchins）和加利福尼亚州州长埃德蒙·布朗（Edmund Brown）。

于是未来的记者们坐在打字机前，在键盘上敲下他们职业生涯中的第一篇报道。据埃夫龙后来回忆，她和大多数其他学生一样，都只是把各个要素重新排序并把它们压缩成一句简单的话："州长布朗、玛格丽特·米德和罗伯特·梅纳德·哈钦斯将在萨克拉门托向贝弗里山高中全体师生发表演说……等等。"

老师把作业收上来后迅速地扫了一眼。然后他把作业放在一旁，停顿了片刻。

最后，他告诉大家，"故事的开头是'下周四学校不上课'"。

"那真是个紧张的时刻，"埃夫龙回忆道，"那一刻我才明白，新闻不只是机械地复述事实，还应该找出关键点。仅仅弄明白谁、何事、何时和何地是远远不够的，你还必须了解它有什么意义，它的重要性何在。"她说，在那一年剩下的时间里，老师布置的每一项作业都有一个秘密—一个隐藏的关键点。学生们要努力找出这个关键点才能写出出色的故事。

应该说这个创意是非常具有黏性的。这位老师之所以有巨大的影响力，不仅因为他是一个出色的演讲者或是一个优秀的导师—尽管他可能两者都是—但最主要的是因为他提出了一个杰出的创意。就是这个创意在短短几秒钟内改变了学生脑中关于新闻的思维模式，也正是这个创意改变了一个学生的职业规划，甚至影响了她以后30年的人生。

是什么让这个创意发挥效用的呢？首先，这个老师很清楚学生对新闻已经有了特定的思维模式，他很清楚学生是怎样想的。其次，他在课堂上用"写新闻导语"的作业让学生实践自己特定的模式。然后他再用一个精心的设计，出人意料地破坏学生的推测机器。通过揭示正确的导语—"下周四学校不上课"—他把学生的思维模式成功调出且迅速加以校正，使得他们的思维模式能够更好地运转。

第二章…意外?（4）

创意诊断

美国是否在对外援助上投入过多?

背景：许多年来，民意测验显示在大多数美国人眼里，联邦政府在对外援助上投入过多。自“9·11”以来，美国政府对外援助的比率已经下降50%，但半数美国人依然觉得他们超支了。我们接下来看一下两个论据，这两个论据试图证明美国政府在对外援助上投入太少，而非太多。

资料1：以下是来自一家天主教律师团—社区和平与司法中心的资料：

尽管美国白宫和其他政府机构做了许多努力向公众解释有关对外援助的事项，但美国人民依然坚持认为他们在对外援助上投入过多。布什政府关于增加对外援助的提案虽然已经获得通过，但还是无法让美国人民在对外援助方面变得慷慨。2003财政年度，布什政府在对外援助上投入150亿美元，但其中70多亿美元—几乎一半—是用于军事援助，而非经济援助。根据美国国会预算办公室的最新估计，用于经济援助的80亿美元甚至抵不上伊拉克战场上一个月的开销。在所有工业化国家中，美国用于外援的资金占国民预算的比例最低，而且多年来一向如此。所有撒哈拉以南的非洲国家获得的经济援助加起来不过10亿美元多一点，仅相当于一架B–2轰炸机的价钱。美国人民一直认为美国是一个以为世界作贡献而闻名的伟大国家，但从对外援助上却看不出这点。

对资料1的评论：首先要注意的是导语被埋没了。最后一句话才是最有力的论据。美国人对于美国的思维模式是，美国是一个慷慨、人道的国家—“以为世界作贡献而闻名”。打破这个思维模式的方法是把事实呈现给大家，即美国“用于外援的资金占国民预算的比例最低，而且多年来一向如此”。

几十亿的数字似乎不太具有黏性—大数字往往很难让人反应过来，也不容易让人记住。资料中有一部分试图克服这个“大数字问题”，它是一个类比，将用于撒哈拉以南非洲国家的援助与一架B–2轰炸机的价钱作比较。我们真的很赞同这个比较，因为它把读者置于一个作决定的情境：“我会用一架B–2轰炸机和对撒哈拉以南非洲的援助加倍的机会做交易吗？”

为了让这段资料更有黏性，我们可以试着做两件事。首先，把数字忽略掉，重新在脑中过一遍这段资料的主要信息。接下来，选择一个更能引起共鸣的具体例子进行比较。有些人可能觉得与B–2轰炸机的价钱相当很合理，那我们不妨创造一个更加出人意料的比较，因为这样才能让表达的意思更加清楚。

资料2：我们一直认为美国是一个以为世界作贡献而闻名的大国，但从对外援助上却看不出这点。公众认为，花在帮助其他国家上的钱远比实际上多得多。民意测验显示，大多数美国人认为联邦政府在对外援助上的投入相当于国民预算的10%~15%，而事实是对外援助占的比例还不到1%，是所有工业化国家中最低的。

所有撒哈拉以南的非洲国家获得的经济援助加起来不过10亿美元多一点。只要每个美国人一个月少喝一瓶碳酸饮料，美国对非洲的援助就能增至现有的两倍。如果每个美国人一年能少看一部电影，美国对非洲和亚洲的援助就能增至现有的两倍。

对资料2的评论：以下是我们为了让资料变得更有黏性所做的努力：首先，我们快速直接地打破了我们对于“慷慨的美国”的思维模式，引起读者的兴趣。我们用百分比替代文字，这比几十亿的大数字更容易让人理解。其次，我们用碳酸饮料和电影取代了B–2轰炸机，这让类比变得更加具体。碳酸饮料和电影更为切合实际—有多少人能真正感受到一架B–2轰炸机的巨大花费呢？或者它到底值多少钱？因为碳酸饮料和电影都是很琐碎的开支，它们才能打动人心，让人们感受到非洲需要人道援助的紧迫性。

记分卡

审核表 资料1 资料2

简约 – √

意外 √ √√

（B–2类比） （内涵及类比）

具体 √ √

可信 √ √

情感 – √

故事 – –

提示：吸引注意力的最好方法是直接破坏人们已有的思维模式。

土星环之谜

我们在本章开头就提出了两个问题：如何吸引人们的注意力？怎样才能让注意力得以持久？目前为止，大部分出人意料的想法都是对一个模式的相对简约且快速的调整。它们可能造成很深刻的影响—就像诺拉·埃夫龙的老师做的那样，但这些影响来得太突然，所以只能在短时间内抓住人们的注意力。但有时候我们传达的信息要复杂得多，怎样才能通过更为复杂的信息把人们与我们粘在一起呢？怎样才能让人们的注意力得以持久呢?

几年前，亚利桑那州立大学的一位社会心理学家罗伯特·恰尔迪尼（Robert Cialdini）开始在他的著作中和课堂上改进科学讨论的方式。他把图书馆当做灵感的启发地，他查阅馆藏的每一本针对非专业读者的科学著?，把自己感兴趣的文章片断影印下来，然后在浏览的过程中找出其中的一致性。

在不怎么有趣的段落中，他多半能找到他所期待的东西：目标不明确，语言太过正式，混杂了很多专业术语。在较出彩的段落中，他也能找到许多意料之中的优点：结构很清晰，例子很生动，文字比较流畅。“但是，”恰尔迪尼说道，“我还找到了一些意料之外的东西—最

出色的著作都是以一个神秘的故事开头。作者首先描述一些看起来无厘头的事，然后引导读者一步步地解开谜团。”

第二章…意外?（5）

一位天文学家的著作长久以来停留在他的脑中，这本著作的开头是一个谜团：

我们怎样才能对太阳系最壮观的行星体—土星环作出解释呢？它们在太阳系是独一无二的。土星环是由什么组成的呢?

然后，他通过提问将这个谜团引向更深层次，“为什么三支国际化的科学家团队得出的答案会截然不同呢？”剑桥大学的科学家团队坚持认为土星环是由气体构成的，麻省理工学院的另一支队伍则坚信土星环由冰晶体构成，而来自加州理工学院的第三支团队对此不以为然，他们认为土星环的成分是冰晶体。说到底，每支团队探讨的是同一种现象，不是吗？答案究竟是什么呢?

获得答案的过程就像揭开谜团一样。以上三组科学家的研究方向都把握得很好，但他们却好像沿着各自的线索走进了死胡同。在经过数月的努力后，终于有了一个突破。恰尔迪尼说：“你知道吗？答案其实在书的最后20页中。尘埃，尘埃，确切地说是被冰包裹的尘埃颗粒，这或许可以用来解释一些疑惑。现在我关心的并不是尘埃，土星环的成分也与我的生活毫无干系，而是作者让我读这本书的时候像个快速阅读者一样哗哗地翻页。”

恰尔迪尼说，谜团的力量是不可估量的，因为它们让人渴望答案。“你听说过著名的‘啊哈’经历，是吧？”他说道，“如果在‘啊哈’前能先有一声‘咦’？就更让人有满足感了。”

通过创造一个谜团，我们的天文学家作者让尘埃都变得十分有趣。在前面的大半本书中抓住人们的注意力不仅是为了给出提示，更是为了引出后面精彩的20页，这20页集中了主要的科学理论和实验。

恰尔迪尼开始在他的课堂上创造谜团，这个方法很快就产生了效果。他在开始上课的时候引入谜团，在课堂上剖析谜团，最后在下课前揭晓谜底。然而，有一次讲课的时候，下课铃在他揭晓谜底前就响

了。他为此说道：“通常在规定的下课时间前5~10分钟，有些同学就已经开始准备撤了。我们都知道那些信号—把铅笔收好，笔记本合上，背包的拉链拉上。”但这一次，学生们都相当安静。“下课铃响后，没有一个人动。事实上，我本想不揭晓谜底就下课的，结果却遭到了学生的一致抗议。”他说他当时感觉像踩了地雷一样。

恰尔迪尼坚信谜团教学的最大好处是“解开谜团的过程与科学研究的过程非常相似”。因此，老师通过利用谜团，不仅能提高学生对书本知识的兴趣，更能训练学生像科学家一样思考。

谜团并不是科学家的专利，只要是没有明显答案的问题就都是谜团。为什么动物园里的熊猫产仔那么难呢？为什么客户不喜欢我们的新产品？教会孩子领会数学分式重要性的最好方法是什么？

请注意这里发生了什么：我们已经到达了出人意料的更高层次。在诺德斯特龙的例子中，诺迪斯理念有一个很强的直接表达：诺迪斯帮客户暖车！听到这里，你会马上想起记忆中关于客户服务的思维定式，但你会发现矛盾，然后会让它变得更为完善，而所有这一切都发生在很短的时间内。谜团不是从出人意料的时刻中，而是从出人意料的旅途中创造出来的。我们很清楚自己被引导的方向—我们希望揭开谜团—但我们不能确定自己将被带到哪里。

打破思维定式是一个瞬间的转化过程。嘣！改变就发生了。如果我们先被告知土星环由干燥物质构成，思维定式就会被打破。我们称之为“初级”的出人意料，但实际上“土星环之谜”要比这更为广义，更为微妙。作者告诉我们连科学家都不知道土星环究竟是由什么构成的，可以说他让我们踏上的是一条难以预料结果的旅途。这是“二级”的出人意料。依照这种方式，我们便成功实现了从“短暂惊讶”到“持续兴趣”的飞跃。

好莱坞电影中的好奇心

在电影《颠倒乾坤》（Trading Places）中，比利·雷·瓦伦丁（Billy Ray Valentine）—由埃迪·墨菲（Eddie Murphy）饰演——表面上看是

个没腿的乞丐，他坐在一个由滑板改装成的巧妙装置上，靠双手滑着车在一个公园里穿梭。他向过路人讨钱，也向俏女郎发出约会邀请。两个警察走过去，把他拎起来，这时候人们才发现他的腿其实完好无缺。比利是艺术家的反面代表。

随着影片情节的发展，杜克兄弟—两个年长的生意人掺和进来，他们说服警察把比利交给他们处置，把比利弄出了监狱。在后两幕场景中，我们看见比利穿着三件套的西服坐在镶木地板的办公室里。杜克兄弟把他变成了一个商人。

剧本创作指导罗伯特·麦基（Robert Mckee）利用这个例子来阐释“转折点”的概念。他对如何抓住观众的兴趣很有一套，他在大礼堂开电影剧本研讨会时，台下往往座无虚席，大家都乐意花上500美元来聆听他的思想。《乡音周报》（Village Voice）如此描述他的课程：不仅对作家来说不可?缺，对演员、导演、评论家和影迷们来说同样必不可少。他的学生或写、或导、或制作出了出色的电视剧如《急诊室的故事》、《希尔街的布鲁斯》和《X档案》等，以及《紫色》、《阿甘正传》、《13号星期五》等一系列优秀的电影。

麦基说：“要想找出答案，给打开的话题画上句号，好奇心发挥着很大的作用。而情节起的作用与这个普遍的欲望恰恰相反，它提出问题并不断打开不同的情境。”在电影《颠倒乾坤》中，比利和杜克兄弟所成就的转折点勾起了观众的好奇心。瓦伦丁这个街头的小混混将怎样顶着商人的名号继续前进呢?

在麦基的观念里，一个好剧本的设计必须让每幕场景都有一个转折点。“每个转折点都会勾起人们的好奇心。观众想知道，接下去会发生什么？以及故事将如何收尾？答案直到最后一场演出的高潮才会揭晓，而一直被好奇心揪住的观众也得以保持很高的热情。”麦基指出故事将如何收尾—这个问题有足够的吸引力让我们一直看下去，哪怕我们已经对电影有了更好地了解。“不妨想一下我们看过的那些糟糕的电影，我们把整部电影看完其实只是为了获得那个唠叨的问题的答案。”

接下去会发生什么？故事将如何收尾？我们渴望找出问题的答案，这种欲望维持着我们对一本书的兴趣。它让我们坐下来看一些糟糕的电影，但它也能让我们静下来看很长的科学文章。麦基和恰尔迪尼对风格迥异的问题提出了相似的解决方案。

第二章…意外?（6）

然而，有些东西尽管缺少这种谜一样的感觉，却依然能很快吸引人们的兴趣。有些东西能刺激孩子们被动地记住神奇宝贝的形象和它们的特征，但这并不意味着他们想知道接下去会发生什么。车迷们关注每一期《名车志》的感觉与揭开谜团显然并不一致。但正如我们看见的，神奇宝贝的粉丝和车迷们在某些方面与电影爱好者以及趣味讲座上的学生有共同之处。

几十年来，心理学家一直在研究这个问题—什么能引起人们的兴趣。他们对兴趣的研究是为了找出描述情境兴趣（situational interest）的方法。换句话说，是情境的哪些特质引起并抬高了人们的兴趣？是什么让情境变得有趣？事实证明，恰尔迪尼和麦基已经很接近答案了。

好奇心的“缺口理论”

1994年，美国卡内基梅隆大学的行为经济学家乔治·洛温施坦（George Loewenstein）对情境兴趣提出了最广泛的解释。令人惊讶的是，这个解释相当简约。他说，当我们感觉自己的知识出现缺口时，好奇心就产生了。

洛温施坦的观点是知识缺口导致痛苦。当我们想知道一些事却无法实现的时候，就会觉得身上像长了很痒的疮，不得不抓。要想消除这种痛苦，我们就得把知识缺口填满。就算看那些糟糕的电影是一种痛苦，我们还是耐心地坐下把它们看完，因为看不到故事的结局实在让人太郁闷了。

关于兴趣的“缺口理论”似乎能够解释为什么有些事物能引起狂热的兴趣。根据该理论，这些事物能产生知识的缺口。我们不妨用电影来举例。麦基说的话与洛温施坦的很相似。他说：“故事的情节就是提出问题，并且不断打开不同的情境。”电影让我们疑惑的是，接下去会发生什么？侦探小说让我们疑惑的是，是谁干的？体育竞赛提出的问

题是，谁会赢？填字游戏提出的问题是，与“psychiatrist”同义的6个字母的单词是什么？神奇宝贝卡片让孩子们疑惑的是，我还缺少哪些宝贝形象？

缺口理论的一个重要要求是在关闭缺口前必须先把它们打开。我们的最终目的是告诉人们事实，但我们首先必须让人们意识到他们需要这些事实。正如洛温施坦所说，说服人们让他们觉得自己需要我们的信息有一个窍门，就是先强调一些他们缺乏的专业知识。我们可以利用他们知识中的缺口提出问题或疑惑，我们可以提出其他人知道一些而他们不知道的事，我们可以向他们展现他们不知道怎么应付的情境，如选举、体育比赛或一些神秘的事情。我们可以挑战他们，让他们预测结果（这种做法会产生两个知识缺口—会发生什么事？我的选择正确吗？）。

举个例子，大多数的地方新闻频道都会为即将播出的节目放一些戏谑性质的小广告。这些广告会告诉我们晚间节目开头的一些片断，通常用的是诙谐而夸张的语言：“现在青少年中盛行一种新毒品—它可能就在你家的医药箱里。”“刚刚提到了哪家著名的当地餐馆的制冰机里有黏糊糊的东西？”“你家里有一种看不见的化学物质—它可能马上就会杀死你！”

以上是一些有关缺口理论的耸人听闻的例子。它们之所以能够起作用，是因为它们用了一些你不了解的东西来戏弄你—事实上，在你发现你不知道这些东西以前，你根本不会在意它们。“我女儿是不是在我的旧处方上做了手脚？我怀疑自己是不是在那家黏糊糊的餐馆吃过饭？”

巧妙地运用玩弄新闻的手法能让我们想传达的信息更加有趣，正如我们将在创意诊断中看到的那样。

不管在什么情况下，不管我们想传达什么样的想法，这种新闻上常用的方法都不过时。要想让我们传达信息的过程更为有效，我们需

要把自己的思想从“我要传达什么信息？”转变为“我希望自己的观众提出什么问题？”

抵制过度自信

我们有能力指出人们不了解的东西，缺口理论就是建立在这种能力的基础上的。比较复杂的是，人们往往自以为他们了解得很多。研究表明，许多人都对自己了解多少过于自信。

在一项研究中，研究者让人们思考他们所在大学面临的严重的停车问题，参与者有足够的时间来想出他们所能想到的所有解决方案。他们总共给出了大约300种解决方案，这些方案被分成七大类。其中一类建议减少停车需求（如提高停车费用），另一类建议更有效地利用停车空间（如开辟仅供“小型汽车”停放的地方）。

普通参与者提出的最佳解决方案不到专家团提出的70%。这是可以理解的，我们不能指望一个人能提出数据库容量大小的解决方案。然而，当这些人被要求评价自己的表现时，他们预计自己能达到75%。他们认为自己找出了大多数方案，但实际上他们漏掉了许多。

如果一个人坚持认为自己无所不知，那就连缺口理论都很难起作用了。幸好还有抵制这种过度自信的方法，比方说，通过挫败学生对新闻业固有的思维模式，诺拉·埃夫龙的新闻课老师成功地防止了学生过度自信。他先让学生们记牢自己预想出的观念，然后再迅速地把它们破坏掉。

让人们记牢他们的预测有利于防止过度自信。哈佛大学的物理学教授埃里克·梅热（Eric Mazur）发明了一项教学创新的方法，这一方法被称做“概念测试”。几乎在每次上课的时候，梅热都会提出一个概念问题，然后让学生们公开对答案投票。记牢一个答案很简单，但正是这一简单的行为提高了学生的参与热情，让他们对结果更加好奇。

当过于自信的人意识到其他人不同意自己的观点时，他们更有可能会承认知识的缺口。南希·劳里（Nancy Lowry）和戴维·约翰逊（David Johnson）曾就教学环境做过专门研究，在这个环境下，五年

级和六年级的学生必须就一个题目进行互动讨论。他们对一个组的讨论进行引导，鼓励他们与标准答案达成一致；而在另一个组，他们设计出不一样的讨论，让学生提出与正确答案不同的见解。

一下子就同意标准答案的学生对这个主题的兴趣不如其他学生来得强烈，相比而言，他们去图书馆查找资料的可能性也较小。老师们在课间播放了一个关于讨论主题的特别短片，这时最明显的区别才被揭示出来。表示同意的学生中只有18%留下来关注这个短片，而在不同意标准答案的学生中，有45%留了下来。渴望填补知识的缺口—找出谁才是正确的，比渴望滑翔和丛林游戏的威力更大。

第二章…意外?（7）

缺口从知识开始

如果说好奇心从知识缺口中产生，那我们可能会想我们的知识越是丰富，知识缺口越少，我们的好奇心就越弱。但洛温施坦则认为事实恰恰相反，他说，在积累信息的过程中，我们的注意力会越来越集中在不知道的东西上。一个人如果能说得出美国50个州中17个州的州府，他可能会为自己的知识感到自豪，而一个能说得出47个州府的人却更有可能觉得不满足，因为他还不知道剩下的那3个。

有些主题会很自然地强调我们知识中的缺口。人情趣味故事吸引人是因为我们了解人类的特征，但我们不知道如果发生戏剧性的变化会怎样。比方说，赢得奥运会金牌的感觉如何？赢得彩票后的感觉如何？成为连体的孪生兄弟感觉会怎样？

流言飞语的盛行是因为我们知道某些人的很多事情，但总还有不确定的信息。我们对偶然相识的人不怎么感兴趣，但我们对名人的事却格外“八卦”。我们知道谁是老虎·伍兹，谁是朱莉娅·罗伯兹，但我们更渴望知道自己漏掉了什么—他们的怪癖、他们坎坷的爱情经历，或是他们一些不为人知的缺点。

好奇心来自知识的缺口，但如果我们已有的知识不足以产生好奇心呢？在20世纪60年代，一家新成立的电视传媒—美国广播公司签约播放美国大学生体育协会（NCAA）的足球赛。在内行人中，大学体育是一个经典的主题。大多数球迷通常只关心自己的校队，除非他们中有些人执著地热爱某项运动。但美国广播公司每周在每个区只能播放几场比赛。它要想赢利，就必须让看电视的人对没有自己球队参加的比赛也产生兴趣。

怎样才能让得克萨斯州大学城里的电视观众关注密歇根州对抗俄亥俄州的比赛呢？29岁的鲁恩·阿利奇（Roone Arledge）以前的工作主

要是指派人员去报道篮球赛、拳击赛和足球赛，他写过一份备忘录，提出了如何提高大学足球赛收视率的一些方法。

阿利奇认为，应该扩大电视上播放出的空间。担任比赛实况的广播员把他们的摄像机架在比赛场上，然后等待着某些场景在他们面前发生。但他们忽略了其他每一个要素—场外的球迷们、球场的色彩和壮丽的场景。他说，“那就好像是从门上的猫眼里看大峡谷一样”。

在耽搁了整个上午以后，他在一个周六的下午打出了一份给上级的提议：

目前为止，电视的突出作用是把比赛呈现给观众—现在我们要把观众带到比赛中去……

我们不是把镜头对准足球场的记分牌，而是播放一段关于校园和体育馆的赛前短片，以此来引导观众。他需要明了自己在俄亥俄州的州府哥伦布，一个为足球疯狂的小镇，或者认识到自己是俄勒冈州科瓦利斯的一小群球迷中的一分子。他必须了解周围的村落和校园是什么样子；有多少人在跟他一起看这场比赛；这片土地上的人们在球赛时的着装如何，以及这场比赛对参赛的两所学校有何意义。

这份备忘录长达3页，他讨论到了摄像机的角度、拍摄时机和开始时的图案。但备忘录的核心是一种新方法，这种新方法能把那些可能本来不关注俄勒冈科瓦利斯大学足球赛的人们带入比赛中去。阿利奇说，窍门在于把与比赛有关的背景充分展现给人们，使得他们能够开始倾注自己的注意力。

阿利奇写的这份备忘录鼓舞了美国广播公司的其他成员。两天后，领导要求29岁而且没有丰富经验的他，用他备忘录中的指导方针来广播一场大学球赛。

阿利奇本能地采用了洛温施坦的缺口理论。你怎样才能引起人们对某一主题的兴趣呢？你应该指出他们知识中的缺口。但如果他们对乔治亚大学牛头队不是很了解呢？这是一种知识的深渊而非缺口。在这种情况下，你必须往深渊中填入足够的知识，把深渊变成缺口。阿

利奇设置了大屏幕来展示当地球迷的风貌，在校园里举着广告牌进行宣传。他大声讲述着球迷的热情、比赛的状态和两队的交战史。所以在比赛开始的时候，有些观众已经开始关注哪个队会赢，但是其他的人则依然不甚关心。

阿利奇接下来制作了一个后来被称做《体育大世界》的节目。它向美国人介绍了许多他们以前可能从没见过的体育运动：环法自行车赛、勒芒车赛、竞技冠军赛、滑雪赛和英式足球比赛。在报道这些赛事的时候，他再次采用了在做美国大学生体育协会的节目时所倡导的理念：明确历史背景，告诉人们足够多的背景资料，让他们开始认识到自己知识中存在的缺口。谁将在勒芒24小时耐力赛中跌倒呢？由教师改行的车手能赢得比赛的冠军吗？什么情况算是犯规呢？

阿利奇于2002年去世，在其职业生涯中，他在美国广播公司先担任体育部主管，而后又担任了新闻部主管。他创立了《体育大世界》、《周一足球之夜》、《20/20》和《新闻夜线》节目，并获得过36个艾美奖。他为美国广播公司发明的那套方法经受住了时间的考验。让人们关注的方法就是向他们提供相关背景。今天这看起来是显而易见的做法，因为这些技巧已经被普遍应用了。但这个背景方法开始风靡起来，只是因为一个29岁的年轻人写了份关于如何让大学足球赛更吸引人的备忘录。

许多老师为了吸引学生的注意力，也变着花样采用阿利奇的方法。有些人标榜“先进的组织者”策略，意思是说，要想把学生吸引到一个新的主题上来，就必须从强调他们已经知道的某些东西入手。地理老师可能会让学生收集一些关于地震灾难的图片，为的是引出关于板块构造论的讨论；或者，老师会采取阿利奇的方法，介绍历史背景，引起学生们的兴趣。化学老师可能会先讨论门捷列夫，谈谈他排列化学元素时执著的热情，然后再引出元素周期表。通过这种方式，元素周期表就形象生动地显现了出来。

知识的缺口创造出兴趣，但要想证明知识的缺口确实存在，可能有必要先强调某些知识。“这是你已经知道的，现在这些是你未知的。”你也可以介绍背景，让人们注意接下来会发生什么。可以肯定的是，侦探小说家和填字游戏的作者都给我们留下了线索。所以当我们感觉自己离答案很接近的时候，好奇心就会驱使我们进行到底。

像电影里演的那样，藏宝图是很模糊的。图上有一些关键的地界标，画大“X”的地方就是宝藏所在地。通常情况下，冒险家都能找到第一个地界标，但这只是通向宝藏的漫长旅程的第一步。如果藏宝图显示在MapQuest.com网上，且有详细的指示，就会让惊险影片再也没法拍下去。重要的是将信息排序，留下一个又一个线索，而不是一下子将一大堆信息灌输给别人。这种传递信息的方法更像是游戏，而不是说教。

出人意料的观点打开知识的缺口，然后与人们开起玩笑。它们在需要被发现的地方画上红色的大“X”，但又不明确告诉你怎样到达那里。正如我们即将看到的那样，一个醒目的红色“X”能帮助成千上万的人省去许多时间。

第二章…意外?（8）

月球行走和口袋收音机

二战后，在满目疮痍的东京，一家刚成立不久的公司，也就是后来的索尼，历经艰苦开始在商业领域发展。它吸纳了一大批杰出的科学家和工程师，但它的第一项革新—电饭煲，却遭遇了失败。起初，索尼公司赖以营生的是维修短波收音机。

在这段困难时期，索尼最优秀的技术人员井深大（Masaru Ibuka）开始对晶体管产生浓厚的兴趣，而当时贝尔实验室的一个团队刚研发出了这种晶体管。井深大制订了一个“详尽”的计划来激励他那由50名科学家和工程师组成的团队，因为他认为晶体管有广阔的发展前景。但就在他竞标获得贝尔实验室这项技术的经营许可时，日本的经济产业省却拒绝了他的申请，它怀疑这家新公司是否有能力把一项如此尖端的技术做好。

1953年，井深大终于获得了经营晶体管的许可。他把目光放在收音机上，后者的构造以晶体管为基础。对工程师来说，晶体管收音机的优点是很明显的：它把收音机从硕大的电子管中解放出来，电子管收音机既笨重又不实用。贝尔实验室告诉井深大，它并不认为“晶体管收音机”有可行性。但不管怎么说，井深大的工程师们都很支持他的这项决策。

让我们暂时站在井深大的立场上思考一下。你的公司处境艰难，但你有一支优秀的团队，你要做的是启发这支团队的灵感。你完全有能力把他们领到上百条不同的道路上去—电饭锅、收音机、电话，或是任何一样能研发出的东西，但你坚信以晶体管为基础的收音机是最有前景的一条道路。

然后，你的核心想法就是晶体管收音机。你怎样才能让这个想法出人意料呢？你将如何激发你的团队的好奇心和兴趣呢？要想刺激他

们的积极性，光有“晶体管收音机”这个概念是远远不够的。这个概念更注重技术，而不是价值。晶体管收音机，然后怎样呢?

为什么不引用一些管理的经典主题呢？竞争—“在开发晶体管收音机的竞争中，索尼公司将打败贝尔实验室。”质量—“索尼将成为世界上最权威的收音机制造商。”创新—“索尼将创造出世界上最先进的收音机。”

“便携式收音机”—这就是井深大向他的团队所传达的想法。

回顾当初的情况，其实很难理解这个狂妄的想法—它是多么出人意料、多么荒谬，索尼的其他工程师也是第一次听到这种想法。收音机绝对不是能放进口袋的东西，它们是家具。当时的收音机生产厂雇用的都是全职家具工匠。

此外，一夜成为暴发户的日本公司将进行这样的革新的可能性本来就很低，当时贝尔实验室的精英们也都认为这不可能。毕竟在20世纪50年代，“日本制造”是假冒工艺的代名词。

但索尼的工程师们极具才干而且很有进取心，他们很快就理解了井深大的便携式收音机的想法，这个想法让索尼公司实现了不可思议的飞跃。到1957年，索尼的员工人数已经增长到了1 200人。1957年3月，在索尼公司勉强获得开发晶体管的许可后的第四年，索尼公司将TR-55投入市场，这是世界上第一款便携式晶体管收音机。索尼公司售出了150万台TR-55收音机，这使它一跃成为世界知名公司。

“便携式收音机”是出色的产品创意，但它也是出色的“黏性创意”吗？对，它二者兼具，而且这二者都是不可或缺的。毫无疑问，就算井深大原本下定决心要生产出世界上最高级的电饭锅，世界上某个人也能发明出晶体管收音机。晶体管收音机是不可阻挡的技术进步。但第一批晶体管收音机与口袋大小相距甚远，如果没有井深大那出人意料的想法，他的工程师们很可能在晶体管收音机变得轻巧实用前就放弃了这项技术。井深大之所以能让工程师们投入多年的努力，是因

为他提出了一个出人意料的想法，从而激励了数百名工程师出色地完成了工作。

1961年5月，美国总统肯尼迪在一次国会特别会议上发表演说，当时正是冷战主宰全球政治的时候。在冷战下产生了一些新方法来衡量成功，来记录得失，但在一个看得见的领域，美国被远远地甩在了后面，这个领域就是太空技术。

4年前，也就是1957年，当苏联成功发射第一颗人造地球卫星Sputnik时，美国完全惊呆了，之前它一直把自己标榜为技术最先进的国家。后来美国终于发射了自己的人造卫星，以此来应对苏联的做法。但苏联始终保持领先，实现了一个又一个第一。1961年4月，苏联的宇航员尤里·加加林（Yuri Gagarin）成为太空第一人，而美国飞行员艾伦·谢泼德（Alan Shepard）则晚了一个月。

在肯尼迪的国会演讲中，他提出了帮助美国保持它在冷战中的领先地位的要求。它要求足够的资金来达到许多战略目标：为国际发展建立援助项目，扩大北大西洋公约组织，在拉美和南亚建立广播电视站，加强国家防御。

但肯尼迪以一个古怪的注释结束了?讲。他最后的提议与国际援助或国家防御毫无关系。注释是这样的：“我相信，在这个10年结束以前，美国必须致力于达成这样一个目标—让一个美国人登上月球并且让他安全返回地球……如果我们坚决地作出这个决定，能登上月球的就不仅仅是一个人，而将是整个美国人民。我们所有人都必须先努力把这个人送到那儿。”

第二章…意外?（9）

两个出人意料的想法，都创造出了意外效果。收音机是家具，而不是能装进口袋的东西；人类不可能在月球上行走，因为路程太远，空气太稀薄。

二者都有深刻的含义。它们没有把我们一步步地引上一条单调乏味的道路，而是用一种突然的、戏剧性的方式告诉我们世界是怎样呈现在我们面前的。而且它们不仅仅告诉我们“怎么样”，还告诉我们“为什么”。

二者都创造出知识的缺口。“缺口理论”的作者洛温施坦说，重要的是知识的缺口会让人很痛苦。他问道：“如果人们喜欢好奇心，他们为什么还会千方百计地想解决掉它呢？他们为什么不在看最后一章前把侦探小说放一放，或者在一场势均力敌的球赛的最后精彩时刻把电视机关了呢？”

这两个出人意料的想法都产生了知识的缺口—但还没有大到不可逾越的地步。肯尼迪并没有提出“把人送上水星”，井深大也没有提出“可植入人体的收音机”。每个目标都是大胆的创新，都能鼓舞起人们的斗志，但又不会使人麻痹。每个听到“把人送上月球”演讲的工程师肯定马上就开始了大脑风暴：“首先我们要解决这个问题，然后我们需要发展这项技术，再然后……”

“便携式收音机”的理念使一家公司渡过了成长期的难关，而且使它成为世界公认的技术弄潮儿。在差不多10年的时间里，在数十个机构，把人送上月球的理念把成千上万个本没有关系的人联系在一起。这些都是伟大的、强有力的、有黏性的创意。

当我们怀疑自己引人注意的能力、或是让注意力持久的能力时，不妨从肯尼迪和井深大那儿找找灵感。现实一点的话，可以向诺拉·埃夫龙的新闻老师和诺德斯特龙的领导层学习。意外效应是为核心原则服务的，它拥有惊人的生命力。

如果这本书中有故事会流传几千年，很可能要成为像《狐狸与葡萄》一样的故事。寓言所产生的具体的形象——葡萄、狐狸、对酸葡萄的轻蔑评论，使它传达的信息经久流传了下来。有人怀疑说如果伊索寓言被诠释成伊索的“有益建议”，那么它们存活的时间就会变短——“当你失败的时候，不要抱怨。”我们的一切抽象概念必然转化成人们日常生活中的具体行为，具体化的创意更容易被人记住。